الإدارة المصرية
في
مواجهة الواقع الجديد

أ. د. على السلمى

نائب رئيس جامعة القاهرة

الناشر
مكتبة غريب
٣٠١ شارع كامل صدقى (الفجالة)
تليفون ٩٠٢١٠٧

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

الموضـوع الصفحة

❁ تمهيد ❁

تطور الفكر الإدارى فى العالم المعاصر عبر سنوات من التجريب والممارسة ومحاولات التقنين والتنظير . ففى بعض الفترات كانت المبادئ والمفاهيم والنظريات تسبق التطبيق الإدارى ، وفى فترات أخرى كان التطبيق الإدارى يسارع فى إحداث تطورات ومستحدثات فى نظم وأساليب العمل تجعل المفكرين وعلماء الإدارة يسرعون الخطى فى بحوثهم ودراساتهم من أجل التعرف على تلك التطبيقات وتحليلها ، ثم صياغة المبادئ والنظريات على أساسها .

وفى جميع مراحل تطور الفكر الإدارى الحديث منذ أوائل القرن الحالى حين ظهرت مفاهيم «الإدارة العلمية» وغيرها من مداخلات ، فإن الهدف كان دائما محاولة التوصل إلى مجموعة من المبادئ ، أو الأسس ، أو المفاهيم لتكون إطاراً نظريا يرشد رجال الإدارة فى مباشرة وظائفهم الإدارية ، وكانت الكتابات الإدارية تصطبغ عادة بالنهج المثالى الذى يبشر بما يجب أن تكون عليه الإدارة «الناجحة» أو «الفعالة» إلى غير ذلك من أوصاف . ومما ساعد على نمو هذا الاتجاه لسنوات طويلة أن المناخ المحيط بالإدارة سواء فى مظاهره الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية كان يتسم بالاستقرار النسبى ، وأن معدلات التطور العلمى والتقنى كانت أيضا بطيئة نسبيا . فمثلا بين الحربين العالميتين الأولى والثانية كانت فترة استقرار نسبى طالت لما يزيد عن العشرين عاما . كذلك كانت الفواصل الزمنية طويلة نسبيا بين الاختراعات أو الابتكارات التكنولوجية أو الاكتشافات العلمية . محصلة ذلك كله أن ما أمكن التوصل إليه من مفاهيم ونظريات إدارية وجد مجالا هادئاً ومتصلاً للتطبيق ، كما كان المديرون مطمئنين فى ممارساتهم الإدارية ولم يحدث ما يوحى بضرورة البحث عن مفاهيم وأسس إدارية مختلفة لفترات طويلة نسبيا . ومن ثم اتسمت أفكار ونظريات الإدارة بالتركيز على المناخ الداخلى للمنظمة (أو التنظيم الداخلى) ، والبحث فى فعاليات عناصر

التنظيم الداخلى وتحسين الإنتاجية من خلال تعظيم الناتج لتلك العناصر . وكان الاهتمام حين يتجه إلى خارج المنظمة ينصب على دراسة السوق وخاصة فى الستينيات من هذا القرن وما بعدها حين بدأ الاهتمام بالدراسات التسويقية وبحوث المستهلكين ودوافع المشترين تحت ضغوط المنافسة أو سنوات الانكماش والركود الاقتصادى .

ولكن كل هذه الأوضاع أصابها انقلاب جذرى فى الثمانينيات والتسعينيات من هذا القرن . فقد تحولت الأمور من هدوء نسبى واستقرار متصل نسبياً ، إلى حركة هادرة وفوران متلاحق تبدى فى سلسلة من الاكتشافات والمبتكرات التكنولوجية أسهمت فى قلب النظم الانتاجية رأساً على عقب .

وكان الفاعل الرئيسى فى تلك الحركة غير المسبوقة هو تعاظم الثورة التكنولوجية الجديدة ، وتبلورها فى تكنولوجيا المعلومات التى عملت على إنهاء مرحلة تاريخية تعارف الناس على وصفها بمرحلة الثورة الصناعية (مجتمع الصناعة) ، وبدء مرحلة جديدة هى عصر ما بعد الصناعة أو (عصر المعلومات) .

فى هذه المرحلة التاريخية الجديدة والتى نعيشها الآن ونشهد تفاعلاتها ونحس آثارها اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا ، فإن السمات الأساسية هى **البحث العلمى المنظم ، والتطوير التكنولوجى المتصل ، والتطبيق الإنتاجى** السريع للتكنولوجيا الجديدة . إن الفترة الزمنية تتضاءل الآن بين الاكتشاف التكنولوجى الجديد وبين تعميم إنتاجه فى سلعة يتم تسويقها بشكل عام ، الأمر الذى يعنى مزيداً من السلع والخدمات يتم إدخالها إلى الأسواق ومزيداً من السلع والخدمات ينتهى عمرها فى الأسواق بمعدلات أسرع كثيراً مما كان عليه الحال فى السابق .

الوضع الآن يصدق عليه الوصف بأن الكل يلهث ، الكل فى سباق لا ينتهى ولا يتوقف . إن التوقف حتى ولو لالتقاط الأنفاس معناه فقد «الميزة التنافسية» وخسارة المركز التنافسى فى السوق ، أى خسائر مادية لا تتحملها كثير من الشركات والوحدات الإنتاجية .

هذا الصراع التنافسى المستند إلى التطور التكنولوجى والتفوق العلمى يعنى مزيدا من الاستثمارات ، ومن ثم المخاطر المالية فى حالات الفشل ، والأرباح الهائلة فى حالات النجاح .

لقد كانت مرحلة الصناعة تتفق مع أنماط الهياكل التنظيمية هرمية الشكل مستقرة الأوضاع القائمة على توزيع السلطة والمسئولية وتفرد الأقسام والإدارات باختصاصات مفرزة . ولكن عصر المعلومات لا يستقيم مع تلك الثوابت الإدارية ، ويتطلب أنماطاً تنظيمية تتصف بالمرونة والحركية والقابلية للتغيير لتتماشى مع الطبيعة الديناميكية لتكنولوجيا المعلومــات ، والصــفة التجميعية لهــا ، ومن ثم فإن الهيــاكل المبنيــة على أســاس شـبكى Netwok هى الأنسب لإدارة عصر المعلومات ، والتنظيم القائم على فرق العمل Teamwork هو الأكثر توافقاً من التنظيم الفردى ، وتكامل السلطة والمسئولية من خلال المشاركة الكاملة أجدى فى هذه الحالة من توزيع السلطة وتشتت المسئولية .

ونحن فى هذا الكتاب نستشرف معا آفاق عصر المعلومات ، ونتعرف على الفكر الإدارى المواكب له ، وندرس انعكاسات كل هذا على الإدارة المصرية وما يمكن أن تستفيده من تجارب وخبرات من سبقونا إلى دخول عصر المعلومات .

إن الإدارة المصرية تعيش الآن مرحلة تحول ينتقل فيها النظام الاقتصادى من حالة سيطرة الدولة على القرار الاقتصادى وسلطة التخطيط المركزى كأساس لتوزيع الموارد وتحديد الأولويات ، إلى حالة تعتمد على آليات السوق أساساً فى توجيه القرار الاقتصادى . وسوف يصاحب هذا التحول بالضرورة تغييرات مباشرة وغير مباشرة فى كل الأوضاع الاجتماعية والسياسية ، ومن ثم سيعيش المجتمع كله مرحلة من التطور وعدم الاستقرار النسبى إلى أن تحقق عملية التحول أهدافها ويستقر المجتمع عند حالة جديدة من التوازن . وخلال مرحلة التحول سيكون على الإدارة المصرية مواجهة مواقف تتسم بالصعوبة وحتمية اتخاذ قرارات وتحمل مخاطر لم تتعود على التعامل معها من قبل . وسيكون على الدولة أيضا مواجهة مواقف جديدة تفرض عليها أن تتخذ قرارات قد تؤدى إلى مشكلات أو ردود أفعال يمكن أن تصل إلى حالات من الاضطرابات العامة ، وفى جميع تلك الأحوال ، فإن

المنهج السليم يقتضى ضرورة التبصر بالنتائج المتوقعة لأنماط التغيير والإعداد لمواجهتها بالآليات المناسبة ، وسيكون العبء الأكبر فى إدارة عملية التحول والوصول بها إلى أهدافها المرجوة واقعاً على رجال الإدارة فى مختلف الوحدات الاقتصادية سواء فى القطاع العام أو الخاص ، وسيكون على هؤلاء الرجال ممارسة درجة عالية من الانفتاح الفكرى والبحث عن صيغ جديدة ومفاهيم متطورة تتوافق مع متطلبات المرحلة الجديدة ، والتخلى عن مخزون خبرات وتحيزات ومفاهيم شخصية تكونت عبر سنوات الممارسة السابقة فى ظل أوضاع تختلف كل الاختلاف عن الواقع الجديد الذى تجد الإدارة المصرية نفسها محاطة به .

ومن أجل الإسهام فى توضيح حقائق ذلك الواقع الجديد ، واستشراف آفاق الفكر الإدارى المناسب له نقدم هذا الكتاب .

أ . د. على السلمى

الفصل الأول



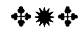
{ ١ }

الإدارة والمجتمع

❁ تمهيد ❁

يعرض هذا الفصل للترابط الرئيسى بين الادارة وبين المجتمع ، وأثر التطورات المجتمعية على الإدارة وكذا تأثير الإدارة فى تطوير المجتمع . ويتطرق إلى الفكرة المحورية وهى أن التكنولوجيا وسيلة الادارة لتحقيق أهداف المجتمع ، ومن ثم حيث تتصف التكنولوجيا بالتغيير المستمر ، فالإدارة هى الأخرى ظاهرة متغيرة.

ثم يعرض الفصل لخصائص العملية الادارية وسماتها المميزة ويركز على حقيقة كون التغيير صفة كامنة فى كل عناصر العمل الادارية سواء تلك الداخلية { داخل المنظمة } أو الخارجية { الوافدة أو المحيطة }. ويتفرع عن تلك الصفة حقيقة المصاعب التى تواجهها الادارة عادة ومن ثم يخلص الفصل إلى أن الادارة هى مهنة المهام الصعبة ، وأنها فى الحقيقة هى « إدارة التغيير » .



١ - ١ الأفكار الأساسية :

- الإدارة ظاهرة مجتمعية تكون جزءاً من نسيج المجتمع ، فهى نظام فرعى فى إطار مجتمعى كلى.

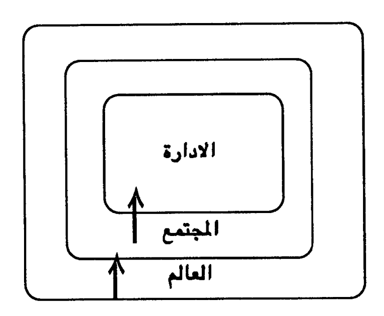
Management System

is

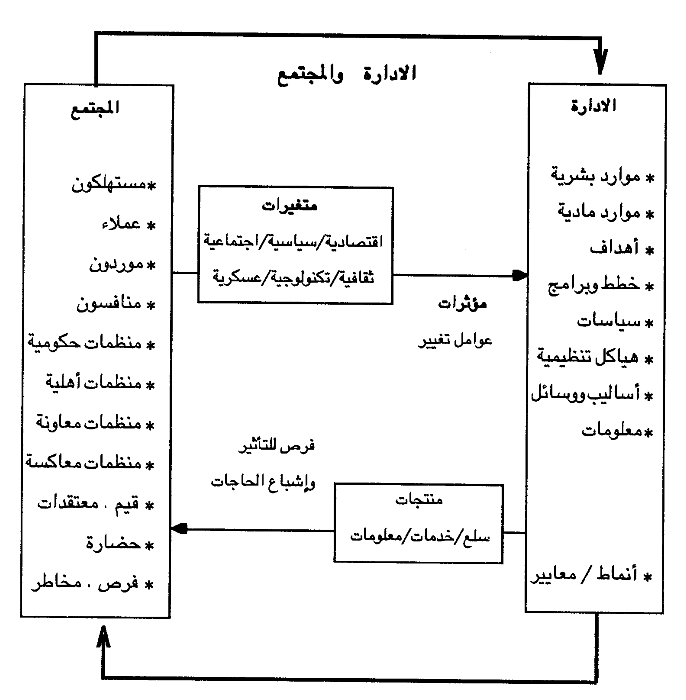
A part of A Larger System

Society

- المجتمع متغير ومتطور ..... وهو بذاته نظام فرعى فى نظام أكبر هو العالم .
- ما يطرأ من متغيرات عالمية ← تؤثر على المجتمع الواحد ← الأمر الذى يؤثر على الادارة فى ذلك المجتمع.



- العلاقة بين الادارة والمجتمع تبادلية ، كل يأخذ من الآخر ويعطيه ، يؤثر فيه ويتأثر به . (شكل رقم ١) .



[شكل رقم ١]

- المتغيرات المحلية (والعالمية) أنواع من حيث أبعاد مختلفة :

* التكرار (معدل الحدوث) .
* المجال (مجال التأثير)
* الإحتمال (احتمال الحدوث)
* شدة التأثير (قوى / ضعيف)
* اتجاه التأثير (إيجابى / سالب)

ومن ثم حين نهتم بدراسة وتتبع المتغيرات لايجب (ولن نستطيع) الإحاطة بكل المتغيرات ، ولكن الأهم والأفضل أن نحصر اهتمامنا فى تلك المتغيرات التى تتسم بالآتى :

* كثيرة التكرار .

* واسعة مجال التأثير .

* كبيرة الاحتمال .

* قوية التأثير (سلباً أو إيجاباً)

– وإذا تفحصنا أهم المتغيرات التى تحيط بنا على الساحة العالمية والمحلية نجد :

* متغيرات اقتصادية

* متغيرات سياسية

* متغيـرات عسـكرية

* متغيرات اجتماعية

* متغيرات ثقافية

و

متغيرات تكنولوجية

وإذا طبقنا المعايير السابقة نجد أن المتغيرات التكنولوجية تحظى بالمرتبة الأولى فى الأهمية ، ليس فقط لانطباق المعايير كلها عليها ، ولكن أيضا لأنها تسبق وتثير وتحرك باقى المتغيرات .

ويثور السؤال : كيف التعامل مع تلك المتغيرات ، وفى مقدمتها التكنولوجية ؟

إن التعامل مع المتغيرات يعنى :

* التعرف عليها (الإحساس بمقدمها) ، إدراك أهميتها ، توقع تأثيرها (سلبا أو إيجاباً) ، الاعتراف بالآثار المحتملة حال حدوثها .

* الإعداد لاستقبالها والتكيف معها حال حدوثها .

[لتوقى آثارها السالبة ، أو استثمار آثارها الإيجابية]

* التعايش مع المتغيرات واستيعابها .

[التحول للاتفاق مع متطلباتها أو العمل على السيطرة عليها وإخضاعها للواقع]

- **وهذا التحليل يثير سؤالاً آخر** ، من فى المجتمع تتوافر له القدرة على التعامل مع المتغيرات بالنمط السابق تحديده ؟

الإدارة كظاهرة مجتمعية (نظام فرعى فى المجتمع) هى القادرة على التعامل مع المتغيرات (شكل رقم ٢)

- **ما المشكلة مع الإدارة المصرية ؟**

* التجمد .

* التقولب .

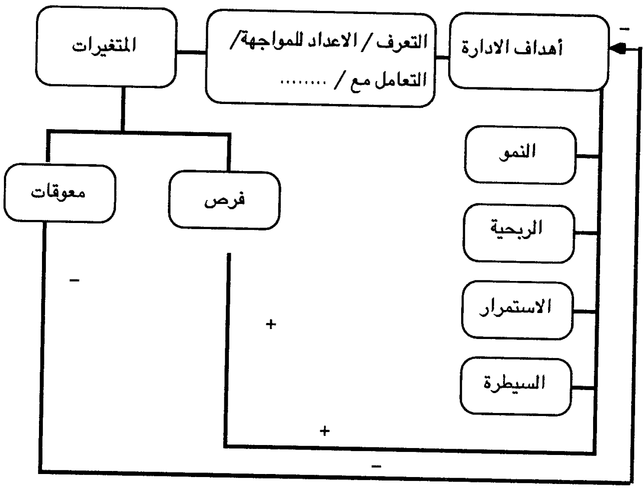
* الانحصار (الانطواء) .

عدم التعامل مع المتغيرات إيجابيا

هى فقط فى موقع المتأثر [المستجيب] Responsive Managament .

الادراة والمتغيرات

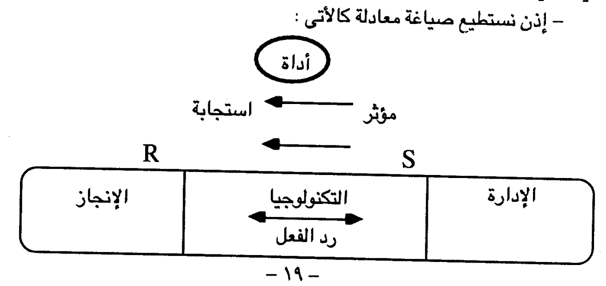
واجبات الادارة



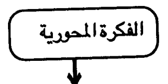
شكل رقم (٢)

بينمـا الإدارة الفـعالة [الحــركية] هـى التـى تحــاول أن تكـون فى موقـــع [المؤثر] Proactive Management .

– إذن نستطيع صياغة معادلة كالأتى :



- إذن التكنولوجيا وسيلة الإدارة لتحقيق ما يريده المجتمع [وفى الحقيقة ما لايريده المجتمع لأنه فى كثير من الأحيان تقنع الإدارة المجتمع بأن ما تقدمه له هو ما يريده]



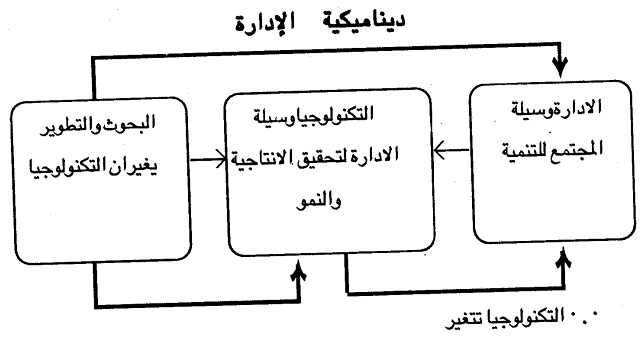
إذا كانت الإدارة هى وسيلة المجتمع فى توظيف واستثمار موارده لتحقيق أهدافه...
وإذا كانت التكنولوجيا هى وسيلة الإدارة لتحقيق ما يريده المجتمع منها ...
وإذا كانت التكنولوجيا هى فى طبيعتها وبالتعريف متغيرة ومتطورة ومتبادلة ...

فإن الإدارة بالضرورة يجب أن تكون بالدرجة الأولى متغيرة ومتجددة ومتطورة

ويعبر الشكل رقم (٣) عن تلك الفكرة المحورية :

الفكـــرة المحوريـــة

ديناميكية الإدارة



∴ التكنولوجيا تتغير
∴ الإدارة تتغير

شكل رقم (٣)

الأساس

نحن نعيش فى عالم متغير ، وهذا التغير فى ذاته يعود جزئياً إلى ناتج عمل الإدارة من خلال التكنولوجيا الجديدة ..

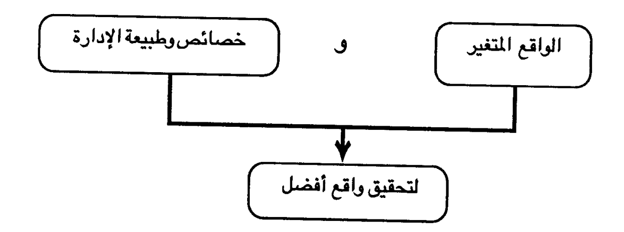
إذن فإن التغير هو السمة الحقيقية ، وهو النمط الثابت الوحيد ، وعلى الإدارة أن تكون متوافقة ومنطقية بأن تكون [متغيرة] .

– وكيف تكون الإدارة متغيرة ؟

إذا تحقق لها مايلى :

* فهم واستيعاب التحولات [المتغيرات] فى البنية المحيطة وإدراك الواقع الجديد ومؤشرات التطور المستقبلى .
* فهم واستيعاب آثار وانعكاسات هذه التحولات على مفاهيم وأساليب ووظائف الإدارة .... ومن ثم :
* تكوين إطار فكرى جديد للإدارة يتعامل بكفاءة مع الواقع المتغير ويهيئ للتفاعل مع كل تطور مستقبلى .

ولكن إلى جانب تفهم التحولات واستيعابها ، فإن للإدارة خصائصها وطبيعتها التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار أيضا حتى يمكن إحداث التوافق المستهدف بين :



١-٣ خصائص العملية الإدارية :

تتمثل خصائص الإدارة فى الآتى : -

- **أهداف** مطلوبة قد تكون طموحه ، صعبة ، بعيدة المنال ، مستحيلة .. هى فى جميع الأحوال **لم تتحقق بعد** وينبغى الوصول إليها .

- **ظروف خارجية** محيطة تتسم **بالتعقد** (لكثرة المتغيرات) **والصعوبة** (لعدم القدرة على التحكم فى المتغيرات) **وعدم الثبات** (لسرعة التغير والتبدل فى الأوضاع) ... وبالرغم من كل ذلك على الإدارة **أن تتعايش مع هذه الظروف** وقد تكون **معوقة** للأهداف ، أو حتى **مانعة** من الوصول إليها .

- **ظروف داخلية** فى المنظمة ذاتها التى تشرف عليها الإدارة ، تتسم هى الأخرى **بالتعقد** ، **والصعوبة** ، **وعدم الثبات** .... وبالرغم من ذلك على الإدارة ليس فقط أن تتعايش مع تلك الظروف ، ولكن أيضاً أن **تسيطر** عليها ، **وتتحكم** فى مسارها ، وتوجه الأداء فيها ناحية الأهداف المطلوبة .

- **موارد وإمكانيات** مادية و / أو بشرية عادة محدودة فى الكم و / أو النوع ، ..... ومع ذلك على الإدارة أن **تستفيد منها** ، وتستخرج منها أقصى ما يمكن من إنتاجية للوصول إلى الأهداف .

- **معلومات ناقصة** ، أو **غير واضحة** ، أو **غير دقيقة** أو **غير متاحة** فى التوقيت المناسب أو عند المستوى الإدارى المناسب ... ومع ذلك على الإدارة أن **تعتمد على هذه المعلومات** فى تحليل المواقف وتحديد المشكلات ، والبحث عن حلول لها ...

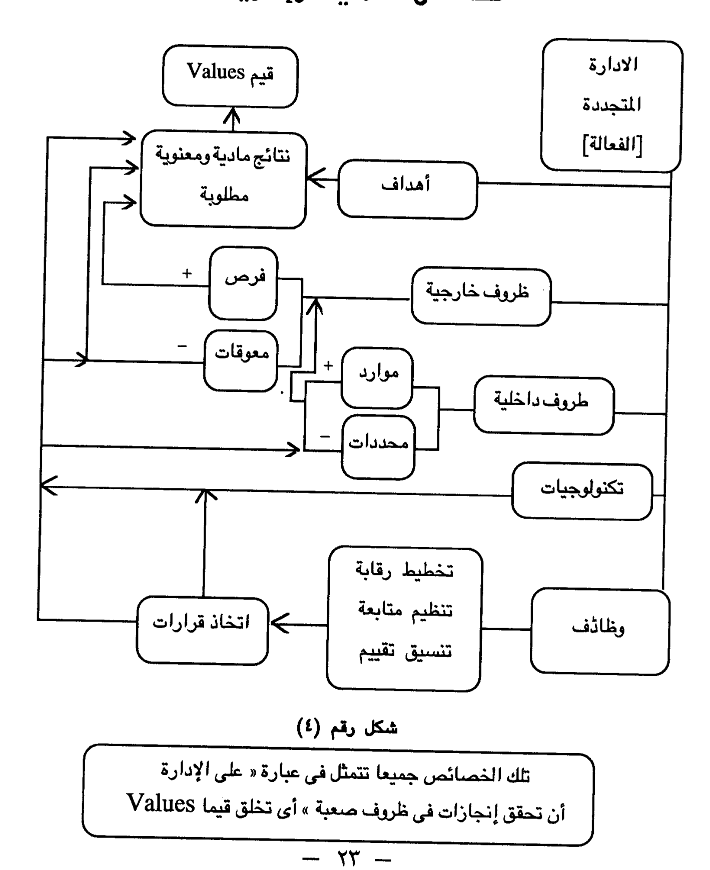
- **وظائف أساسية** مطلوب مباشرتها وتأدية واجباتها (تخطيط ، تنظيم ..... إلخ) **فى ظل الظروف الخارجية والداخلية** غير المحابية تماماً ، وباستخدام الموارد والإمكانيات والمعلومات غير الوافية أو غير المناسبة تماماً .

- **توقعات ومطالب وضغوط** تأتى من مصادر مختلفة خارجية وداخلية **تدفع الإدارة نحو ممارسات** قد لاتكون مستعدة لها ، أو راغبة فيها . (وإذا قاومت أو رفضت أو ساومت قد ينشأ عن ذلك تضحيات بأمور تريدها الإدارة أو تهتم بها وتسعى إليها) .

- **مستويات من التقدم** العلمى والتقنى سريعة التطور والتبدل بحيث تضع الإدارة دائماً فى موقف المعاناة من **تقادم** ما لديها وانحسار ما قد تكون تتمتع به من مميزات .

ويعبر شكل رقم (٤) عن تلك الخصائص :

خصائص العملية الإدارية



شكل رقم (٤)

تلك الخصائص جميعا تتمثل فى عبارة « على الإدارة أن تحقق إنجازات فى ظروف صعبة » أى تخلق قيما Values

١ -٣ مظاهر الصعوبة فى عمل الإدارة :

صعوبة الأهداف :

- صعوبة تحديد واختيار الأهداف (من بين آلاف البدائل ، كيف تختار الإدارة أهدافاً بعينها لتعمل على تحقيقها) .

- صعوبة التعبير كمياً (وبطريقة قابلة للقياس والتقييم) عن الأهداف المختارة . (كيف تعبر الإدارة كمياً عن هدف رفع كفاءة العملية الإنتاجية مثلاً ؟) .

- صعوبة تصنيف الأهداف وترتيبها تنازلياً (أو تصاعدياً) بحسب **أهميتها النسبية** من ناحية ، **واحتمالات تحققها** من ناحية أخرى .

- صعوبة توضيح **العلاقات الكمية المباشرة** بين **الأهداف** وبين **العوامل والمتغيرات** المشاركة فى تحقيقها . (من الصعب فى كثير من الأحيان صياغة دالة الهدف بالطريقة التى يصفها رجال بحوث العمليات مثلاً) .

- صعوبة الوصول إلى الأهداف (إذ الأمر يحتاج إلى تخطيط وإعداد وتنسيق جهود وتجميع موارد وطاقات كل ذلك فى مواجهة متغيرات خارجية وداخلية غير محسوب احتمالاتها بدقة) .

- صعوبة المحافظة على مستوى الإنجاز وماتم تحقيقه من الأهداف (بسبب عوامل التراخى والضعف الذاتية فى الإدارة والمنظمة ، أو لأسباب تعود إلى ضعف وتقادم الطاقات والموارد المستخدمة أو تغيرات الظروف المحيطة) .

> إن السعى لتحقيق الأهداف وهو مبرر وجود
> الإدارة .. هو فى ذاته مظهر من مظاهر الصعوبة .

صعوبة الظروف الداخلية :

تمارس الإدارة وظائفها وتحاول تحقيق أهدافها فى إطار داخلى يجمع عناصر مادية وبشرية ومعنوية تتمثل فى الآتى :

- هيكل تنظيمى يقسم الاختصاصات ويحدد العلاقات والمستويات الوظيفية .

- سياسات وقواعد احتكام ومعايير لاتخاذ القرارات (لوائح وقرارات ...) .

- نظم (إجراءات) ومسارات للعمل (روتين) لإرشاد وتوجيه الأداء .

- أفراد من مستويات مهارة وتخصص ومعرفة مختلفة ، وقدرات متباينة ، ودوافع وتوجهات غير متفقة .

- موارد مالية تتنازعها استخدامات مختلفة .

- إمكانيات مادية محدودة الطاقات (مهما زادت) ومعرضة للتقادم والتلف .

- إمكانيات معنوية (معلومات وقيم ومبادىء) قد لا تتوافق أو تنسجم مع بعضها البعض .

- تقنيات إنتاجية وإدارية لها متطلباتها وفاعليتها .

- هذه العناصر رغم تباينها واختلافها كمياً ونوعياً ، ورغم ما تتصف به من قدرات وطاقات مختلفة ، إلا أنها **يجب أن تعمل معاً فى تحقيق أهداف المنظمة** ، وعلى الإدارة أن تنسق بينها وتحقق الترابط والتناغم للوصول إلى الهدف المشترك .

- وتعانى عناصر المنظمة من الداخل ذات مظاهر الصعوبة التى تتسم بها عناصر المناخ الخارجى من حيث **التعدد** ، **والتعقد** ، **والتداخل والتشابك** ، **وسرعة التغير** ، **المحدودية** **(الندرة)** مع التعرض للتقادم أو الفناء .

صعوبة الظروف الخارجية :

تتمثل صعوبة الظروف الخارجية التى تعمل الإدارة فى إطارها فى الأمور الآتية (على الأقل) :

- تعدد الجوانب التى تشكل الحياة الخارجية (المناخ) المحيط بالإدارة من :

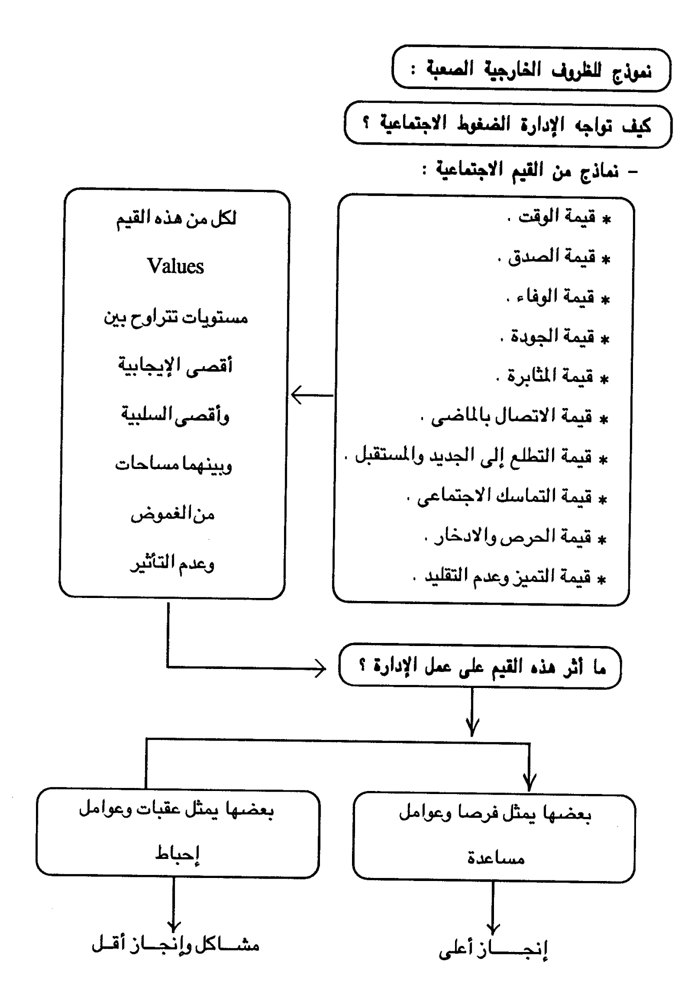
- سياسية
- اقتصادية
- قانونية
- اجتماعية
- ثقافية
- فنية
- تكنولوجية
- دينية (عقيدية)
- طبيعية (بيئة مادية)
- علمية
- تعليمية

- تكاثر العوامل والمتغيرات المكونة والمؤثرة فى كل جانب من جوانب المناخ (انظر إلى الجانب الاقتصادى وتأمل الكم الهائل من المتغيرات المتفاعلة فيها ...)

- تداخل وتشابك الجوانب المختلفة للمناخ المحيط بالإدارة ، وتفاعل المتغيرات المكونة لكل جانب مع كل (تقريباً) المتغيرات فى الجوانب الأخرى .(انظر إلى التشابك بين الظواهر الاجتماعية والسياسية مثلاً ، أو السياسية والاقتصادية ، أو التعليمية والاجتماعية ...) كل جانب من المناخ يتفاعل سلباً وإيجاباً مع كل جانب آخر .

- سرعة التغير والتبدل فى الظواهر ومتغيراتها فى المناخ المحيط (لاشىء يثبت على حالة) ليس ذلك فقط ، بل إن القدرة على رصد التغير والتنبؤ به مسبقاً تشوبه فى كثير من الأحيان شوائب كثيرة تحد من جودتها ودقتها .

على الإدارة ليس فقط أن تعيش فى (أو تتعايش مع)
هذا المناخ المتلاطم الأمواج ، بل عليها استثماره والسيطرة عليه



نموذج للظروف الخارجية الصعبة :
كيف تواجه الإدارة الضغوط الاجتماعية ؟
- نماذج من القيم الاجتماعية :
* قيمة الوقت .
* قيمة الصدق .
* قيمة الوفاء .
* قيمة الجودة .
* قيمة المثابرة .
* قيمة الاتصال بالماضى .
* قيمة التطلع إلى الجديد والمستقبل .
* قيمة التماسك الاجتماعى .
* قيمة الحرص والادخار .
* قيمة التميز وعدم التقليد .
لكل من هذه القيم
Values
مستويات تتراوح بين
أقصى الإيجابية
وأقصى السلبية
وبينهما مساحات
من الغموض
وعدم التأثير
ما أثر هذه القيم على عمل الإدارة ؟
بعضها يمثل فرصا وعوامل
مساعدة
بعضها يمثل عقبات وعوامل
إحباط
إنجــــاز أعلى
مشـــاكل وإنجـــاز أقــل

صعوبة الموارد والإمكانيات :

إذا ركزنا تحليلنا على هذا العنصر سواء المادى منه أو البشرى (أو المعنوى كالمعلومات) نجد مظاهر الصعوبة التالية تتبدى فى :

– صعوبة التحديد والاختيار والمفاضلة بين بدائل قد تكون لانهائية [آلاف أنواع المواد، آلاف أنواع الأجهزة والمعدات، مئات الأفراد راغبى العمل، ملايين من وحدات المعلومات] .

– أن أى مورد تستخدمة الإدارة له نفقات (أو مظهران للتكلفة) . **النفقة** (التكلفة) **المباشرة** كأجر العامل ، أو **استهلاك الآلة** مثلاً . **ونفقة غير مباشرة** هى نفقة (تكلفة) **الفرصة البديلة** Opportunity Cost وإذا كان تقدير النفقة المباشرة ميسورا نسبياً ، فإن احتساب النفقة غير المباشرة (بالمعنى المتقدم) صعب .

– محدودية الطاقة (القدرة) لأى مورد تستخدمه الإدارة . هناك حد **لايتجاوزه فى العطاء** ، فالإنسان ، الآلة ، السيارة ، المادة الخام ، المبنى ...... كل له قدرة لا يستطيع تجاوزها .

– لامحدودية الاستخدامات ، أى أن مجالات توظيف الموارد والإمكانيات غير محدودة ، ومن ثم تنشأ مشكلة (أو صعوبة) أزلية فى الإدارة وهى :

صعوبة تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة :

لاحظ هنا أيضاً مشكلة تقدير تكلفة الفرصة البديلة (الضائعة)

– مظهر آخر من مظاهر الصعوبة فى التعامل مع الموارد والإمكانيات هو كيفية تحديد المزيج الأمثل Optimum Mix من الموارد المختلفة أخذاً فى الاعتبار احتمالات التداخل والعلاقات التبادلية بينها [انظر مثلاً إلى أوجه التبادل بين والأفراد الحاسبات الآلية].

– وكذلك ، فإن الموارد والإمكانيات {حتى البشرية معرضة **للتقادم** وضعف القدرة على الإنتاج والعطاء . ومن ثم تنشأ **صعوبات صيانة الموارد** والمحافظة عليها ، وتنمية الموارد وتطوير قدرتها [أو استبدالها وإحلال غيرها محلها] .

– **وأخيراً** ، فإن **للموارد البشرية** مشكلاتها الخاصة ومظاهر الصعوبة المتميزة فى تعاملاتها ، حيث للإنسان إرادة مستقلة ومن ثم سلوك فى الأداء قد يختلف عن السلوك الذى تريده الإدارة. [المشكلة السلوكية هى تباين السلوك الفعلى للأفراد واختلافه عن السلوك المستهدف (الذى تريده الإدارة)] .

[لاحظ أيضاً احتمالات تناقض الإرادات وصراعها] .

على الإدارة أن تصنع من هذا الخليط المتنافر مزيجاً متناسقاً ومتعاوناً من أجل تحقيق الأهداف .

ومما يضاعف ويزيد من آثار صعوبة كل ما سبق ، إن ثمة مشكلات تؤدى هى الأخرى إلى مزيد من الصعوبات تواجه الإدارة ....

* تسارع وتعاظم **ثورة التوقعات** من جانب الجماهير التى تتعامل معها الإدارة .

* تسارع وتعاظم **ثورة المعلومات**.

* تسارع وتعاظم **الثورة التكنولوجية الجديدة** .

خلاصة الموقف

تعمل الإدارة فى ظروف صعبة ، فى محاولة تحقيق أهداف صعبة ، باستخدام موارد صعبة ، وفى مواجهة احتمالات صعبة .

* الإدارة مهنة المهام الصعبة!!

العامل المشترك فى مظاهر الصعوبة التى تواجه الإدارة :

إذا تأملنا فى مظاهر الصعوبة التى أوردناها ...... نجد أن هناك عاملاً مشتركاً بينها جميعاً .... وهو «التغيير» Change .

– انظر إلى الظروف الخارجية .... المشكلة الأساسية فيها هى .... التغيير الذى يصيب كل جوانبها ، ويطرأ على العلاقات فيما بينها .

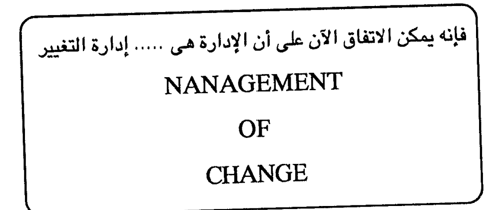
– كذلك فإن التغيير (أو التغير) هو القاسم المشترك فى المصاعب التى تنشأ للإدارة من داخل المنظمة .

- والتغيير (أو التغير) هو سر المصاعب التى تواجه الإدارة حين التعامل مع الموارد والإمكانيات .

وهكذا يمثل التغيير سمه لصيقة بالإدارة .

* التغيير صفة من طبيعة الإدارة .

وإذا كان الاتفاق قد تم على أن الإدارة هى مهنة المهام الصعبة [شكل رقم (٥)] .

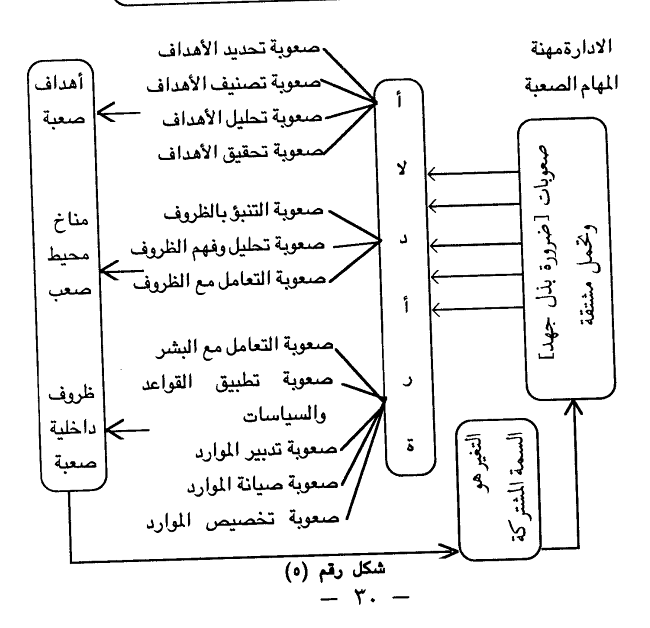


فإنه يمكن الاتفاق الآن على أن الإدارة هى ..... إدارة التغيير

NANAGEMENT

OF

CHANGE



شكل رقم (٥)

الفصل الثاني

{ ٢ }

الإدارة وعصر التحولات الجذرية

٢ -١ الأفكار الأساسية

٢ -٢ رصد لأهم التحولات العالمية والمحلية

٢ -٣ انعكاسات الواقع الجديد على الادارة

❋ تمهيد ❋

يقوم الفصل الثانى على فرض رئيسى هو أن العالم يمر بمرحلة تحول جذرية شملت أبعاداً كثيرة وغيرت أوضاعاً ومفاهيم سادت لفترات طويلة ، بل وتغير وجه الحياة فى أجزاء من العالم واختفت دول ونظم سياسية .

ويستعرض الفصل هذه التحولات على الصعيدين العالمى والمحلى (فى مصر) ويوضح أن لها تأثيرات أكيدة على البناء الإدارى ومفاهيم ونظم الإدارة فى المجتمع .

إن واقعا جديداً قد تبلور فعلا يختلف فى كثير من المجالات الحيوية عن العالم السابق على تلك التحولات . وتمثل ثورة المعلومات و «تكنولوجيا المعلومات» العمود الفقرى لهذا الواقع الجديد مستندة إلى تكنولوجيا الإلكترونيات والاتصالات ، والحاسبات الآلية .

ويطرح الفصل فكرة أنبعاث فلسفة إدارية جديدة لتعكس معطيات عصر المعلومات وتستوعب آثاره .



٢ - ١ الأفكار الأساسية :

يعيش العالم الآن فترة غير مسبوقة فى تاريخ التطور الإنسانى حيث تتلاحق المتغيرات والتحولات وتتصاعد قوى التغيير فى مواطن كثيرة من العالم ، وتتبدل الأوضاع بسرعة متناهية . وتشمل تلك التغييرات والتحولات كل شىء يمكن أن يصل إليه التغيير ، فالنظم والهياكل السياسية المجتمعية تتهاوى وتتبدل أوضاعها بسرعة لايتخيلها أكثر المتفائلين [حركة التغيير الديمقراطى فى مواقع كثيرة بالعالم] . كذلك فإن النظم والعلاقات الاقتصادية والقوى الإنتاجية الرئيسية فى العالم تعيش حالة من الديناميكية والتطور السريع بحيث نجد الولايات المتحدة الأمريكية وهى تتربع على عرش القوة السياسية والعسكرية فى العالم تتضاءل اقتصادياً وتعيش مرحلة خطيرة فى علاقتها الاقتصادية باليابان . ونشهد تطورات سريعة لمجموعة النمور الأسيوية إذ تتسع المجموعة لتضم ماليزيا وأندونسيا وتايلاند إلى جانب هونج كونج وسنغافوره وتايوان وكوريا الجنوبية. أو على الصعيد الإجتماعى نرى تغييرات جذرية تسود المجتمعات ، المتقدمة منها والمتخلفة ، والكل فى سباق لاهث يحاول أن يجد لنفسه مكانا فى النظام العالمى الجديد .

ومن وراء كل هذا الصخب تقف علامات بارزة تتمثل فى إبداعات تكنولوجية هائلة تستند إلى تراكمات علمية متعاظمة ، وانصهرت جميعاً لتخرج للعالم ثورته الجديدة .. ثورة المعلومات . ويتشابك فى تلك الثورة المعلوماتية الجديدة تكنولوجيات رئيسية هى : -

* تكنولوجيا الحاسب الآلى
* تكنولوجيا الإتصالات
* تكنولوجيا الإلكترونيات

إن النتيجة الأساسية لتلك الثورة العارمة هى إيجاد قوة دفع تتمثل فى إمكانيات وطاقات تكنولوجيا المعلومات التى تعمل على تجديد حيوية الوحدات الإنتاجية وتحويلها إلى طاقات إنتاجية أكبر وأكفأ .

"Information-based enhancements have become the main avenue to revitalize mature businesses and to transform them into new ones."(1)

(1) Davis, S. Davidson, B. 2020 Vision, Transfrom your Buriness Today to Succeed in Tomorrow's Economy. Simon & Schuster, N.Y.1991, P. 17 .

إن تكنولوجيا المعلومات تفتح آفاقاً جديدة وغير مسبوقة لتطوير الإنتاج كماً ونوعاً بحيث يتجاوز كل الحدود والقيود والموانع التقليدية .

"The more information you put into a product or the more you are able to use a product to pull out information, the more you move beyond the original purpose into new ones. These ones, which are based on information, may present even far greater opportunities than the original" (1)

إن الفكرة المحورية التى نطرحها فى البحث هى وأنه فى عصر الانطلاق نحو مجتمع المعلومات Information Society وعصر الثورات التكنولوجية المتلاحقة ، لاينبغى أن ننحصر فى مناقشة ومعالجة قضايانا ، ومنها قضية الإدارة بالارتكاز على مفاهيم تقليدية ومداخل تتسم بالمحدودية والعجز . إن الأساس فى بحثنا هو أن تطوير ورفع كفاءة الإدارة وتحقيق نهضة إدارية شاملة إنما يحتاج إلى مدخل يعيش العصر ويستخدم إمكاناته وتكنولوجياته ، ويتمثل المستقبل بكل ما يحمله من فرص وإمكانيات وطاقات غير مسبوقة . إن الأساس فى تفكيرنا أن نتجاوز ونعبر حاجز التخلف والتجمد الفكرى فى التعامل مع قضايا الإدارة ، ونعمل على إيجاد صيغ متحررة ومداخل متفهمة لحقائق العصر وتكنولوجياته ، ومن ثم تتحقق طفرات إنتاجية هائلة لايمكن تصورها باستخدام الأساليب والمفاهيم التقليدية .

إن العصر الذى نعيشه يتسم بصفة أساسية شاملة لكل حقائقه .. وهى **التغيير والتحول** ، ومن ثم لكى نعيش العصر لابد لنا من طرح الأفكار والنظم والمداخل القديمة جانباً ، ونقبل على استيعاب حقائق المرحلة وإرهاصات المستقبل حتى نستطيع أن نجد لنا مكاناً فى العالم الجديد . لكى نعيش عصر المعلومات ونتعامل بمفاهيمه لابد أن تعاد صياغة استراتيجيات الإدارة لتكون **إستراتيجية قفز** وتخطى الموانع بدلاً من **إستراتيجية الزحف** والتجمد أمام القيود والمشكلات .

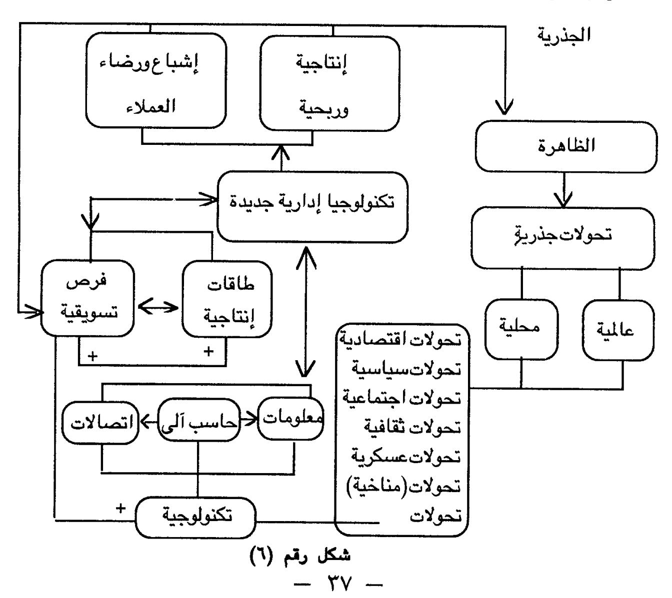
ومن أجل هذا نحن بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات ، نحن بحاجة إلى إدارة جديدة قادرة على قيادة وإدارة التحول Transformation {Transition Management} وقادرة على تحقيق الاستمرارية والمحافظة على معدلات متعالية للنمو Sustainable growth .

(1) Davis, op. cit. p. 18

وستكون المهمة الأساسية لتلك الإدارة الجديدة هى إعادة تحديد الأهداف وبناء الإستراتيجيات والسياسات والنظم التى تستمد من تكنولوجيا المعلومات طاقات إضافية لم تكن متاحة من قبل ، وتعمد إلى الكشف عن إمكانات تطوير الإنتاج والإنتاجية باستخدام المورد البشرى استخداماً أمثل ، وتوظيف البحث العلمى والتكنولوجيات المتطورة لكسر القيود الناشئة عن محدودية الموارد المادية .

ولكى تنشأ هذه الإدارة الجديدة وتنمو وتزدهر ، لابد أن يتوافر مناخ من الحرية والديمقراطية والمشاركة الفعالة من مختلف فئات المجتمع ، ولابد من التخلص من سيطرة البيروقراطية الحكومية وإطلاق الفرص أمام إبداعات كل القادرين من أبناء الوطن للإسهام فى التنمية المتكاملة للإنتاج .

ويصور شكل رقم (٦) فكرة تأثير التحولات على الإدارة :



شكل رقم (٦)

٢ - ٢ رصد لأهم التحولات العالمية والمحلية

في محاولة لرصد أهم التحولات الحاصلة على مستوى العالم ، حصرها نايسبت وأبوردين ، في كتابهما Megatrends 2000 على النحو التالي :[1]

في الثمانينات

* التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعة (المعلومات).

* التحول من التكنولوجيا المحدودة والبسيطة إلى التكنولوجيا العالية High-Tech .

* التحول من الاقتصاد الوطني المنغلق على نفسه إلى الاقتصاد العالمي Global.

* التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد ، ومن ثم أهمية التخطيط الإستراتيجي.

* التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية.

* التحول من الاعتماد على والتبعية للمؤسسات والمنظمات .. إلى وضع يسود فيه الفرد وتزداد أهمية الاعتماد على الذات.

* التحول من الديمقراطية النيابية Representative إلى الديمقراطية بالمشاركة Participative.

* التحول من التنظيمات الهرمية Hierachical إلى المنظمات الشبكية Net works .

* التحول من الشمال إلى الجنوب.

* التحول من التفكير في البدائل المتعارضة Either / or إلى البدائل المتكاملة والمتداخلة.

وفي التسعينات :

* انطلاق الاقتصاد العالمي.

* نهضة الفنون والآداب.

---

(1) Naisbitt, J. & Aburdene, P., Megatrends 2000 The New Directions For the 1990's William Morrow & Co. Ine., N.Y. 1990.

* ظهور اشتراكية السوق الحر.

* ظهور أنماط حياة متماثلة Standardization ، مع زيادة الضغوط من أجل المحافظة على الثقافات القومية.

* الاتجاه نحو الخصخصة Privatization.

* نهضة دول الحزام الباسيفيكى Pacific Rim (النمور).

* تزايد دور المرأة فى القيادة.

* تزايد أهمية البيولوجيا.

* الصحوة الدينية.

* انتصار الإنسان الفرد.

وحديثاً حدث ما يلى :-

* حرب الخليج.

* التحولات الأوروبية (الوحدة الألمانية ، تفسخ يوغسلافيا ، انهيار الشيوعية فى أوروبا الشرقية ، السوق المشتركة للمجموعة الأوروبية ١٩٩٢م).

* التحولات فى الاتحاد السوفيتى.

* محاولات السلام الظاهرية (مؤتمر مدريد ..)

* محاولات إقامة النظام العالمى الجديد.

* محاولة إعادة التنظيم الاقتصادى والاصلاحات الهيكلية Structural فى كثير من دول العالم الثانى.

* الاهتمام العالمى بالبيئة ومحاولة الاتفاق على أسس حمايتها [(١)].

ومن أهم التحولات ، تلك الانطلاقة الهائلة للتكنولوجيا ومنها :

* تكنولوجيا الحاسب الآلى.

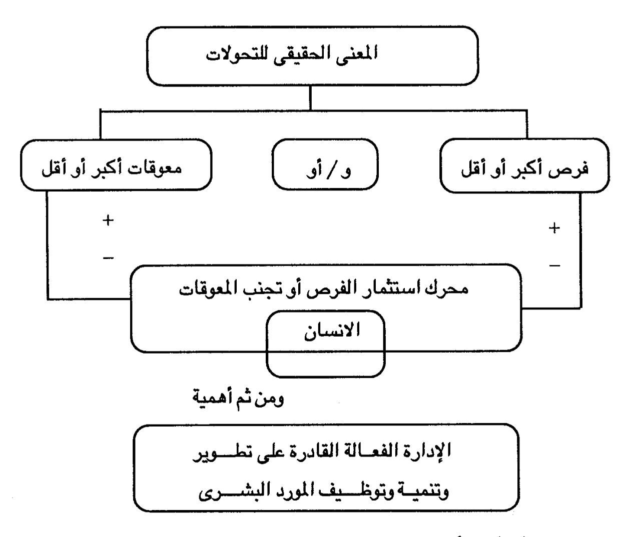
* تكنولوجيا الاتصالات.

---

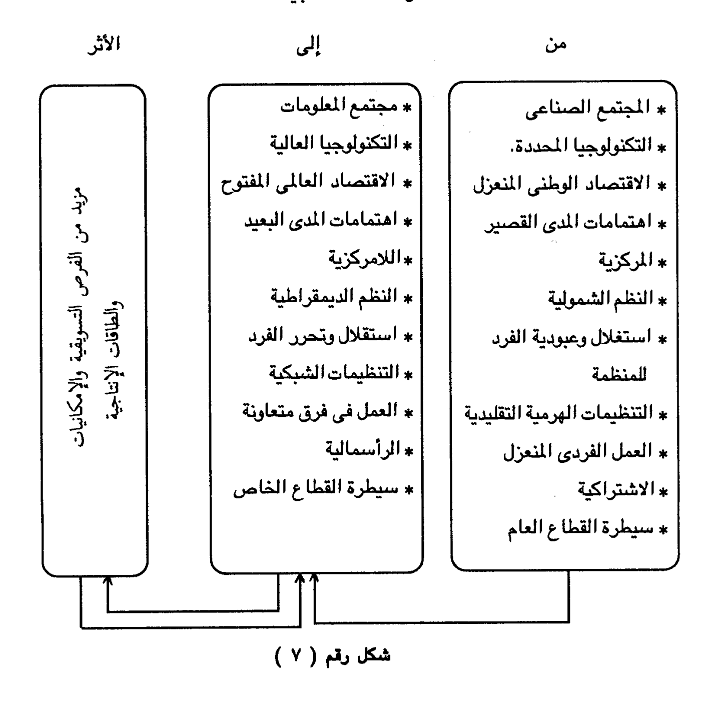
(١) انعقد مؤتمر قمة الأرض العالمية فى ريودى جانيرو (البرازيل) فى شهر يونيو ١٩٩٢ لهذا الغرض.

* تكنولوجيا التصغير	Miniaturization
* تكنولوجيا إعادة الاستخدام	Recycling
* تكنولوجيا الهندسة الوراثية	Genetic Engineering
* تكنولوجيا البيولوجيا الحيوية	Biotechnology
* تكنولوجيا الموصلات الفائقة	Super Conductivity
* تكنولوجيا الليزر .	Lazer
* تكنولوجيا الألياف الضوئية.	Fiber Optics
* الذكاء الاصطناعي.	Artificial Intelligence
* الهندسة العكسية	Reverse Engineering
* الهندسة المتوازية	Simultaneous Engineering

تلك التحولات فى مجموعها إما **إيجابية** أو **سالبة** ولكن فى أى من الحالتين .. فإن



ويعبر شكل رقم (٧) عن أثر هذه التحولات بالنسبة للإدارة :


مزيد من الفرص التسويقية والامكانيات
والطاقات الانتاجية
من
إلى
الأثر
* المجتمع الصناعى
* التكنولوجيا المحددة.
* الاقتصاد الوطنى المنعزل
* اهتمامات المدى القصير
* المركزية
* النظم الشمولية
* استغلال وعبودية الفرد للمنظمة
* التنظيمات الهرمية التقليدية
* العمل الفردى المنعزل
* الاشتراكية
* سيطرة القطاع العام
* مجتمع المعلومات
* التكنولوجيا العالية
* الاقتصاد العالمى المفتوح
* اهتمامات المدى البعيد
* اللامركزية
* النظم الديمقراطية
* استقلال وتحرر الفرد
* التنظيمات الشبكية
* العمل فى فرق متعاونة
* الرأسمالية
* سيطرة القطاع الخاص
مزيد من الفرص التسويقية والإمكانيات والطاقات الإنتاجية

شكل رقم (٧)

الواقع الجديد

يمكن القول أن واقعاً جديداً آخذ فى التشكل والتبلور على الصعيدين العالمى والمحلى. على الصعيد العالمى نجد الآتى :

* ظهور بوادر وملامح النظام الاقتصادى العالمى الذى تسوده حرية التجارة وحرية تدفق الأموال والمنافسة الشديدة، وانهيار الموانع والحواجز التقليدية فى وجه التجارة.

* ظهور حالات واضحة من محاولات التكامل الاقتصادى الإقليمى الواسع النطاق والذى يمتد ليشمل دولاً عديدة لعل أهمها حالة السوق الأوروبية المشتركة التى تتبلور مع بدايات ١٩٩٣ فى « سوق أوروبية واحدة » ذات نظام نقدى واحد، واختفاء الحواجز تماماً فيما بين دول المجموعة الأوروبية.

* تدفق رؤوس الأموال والصناعات المتقدمة نحو مواطن جديدة فى العالم الثالث لتشكل بدايات نهضة اقتصادية كبرى كما فى حالة المكسيك وتدفق وانتقال الصناعات الأمريكية إليها.

* صراع العمالقة على اقتسام الأسواق العالمية مستندين إلى تطوير تكنولوجى فائق . ويتمركز الصراع الآن بين كتل ثلاثة رئيسية :

– الكتلة الآسيوية { شاملة اليابان ، الصين ، دول جنوب شرق آسيا }.

– الكتلة الأوروبية { المجموعة الأوروبية (دول السوق الأوروبية الأثنتا عشرة) }.

– الولايات المتحدة الأمريكية.

* ظهور دول الكومنولث الجديد على أنقاض الاتحاد السوفيتى القديم ، وإعادة تخطيط وترسيم العلاقات فيما بين دوله من ناحية ، وكذا ما يحدث فى منطقة البلقان وإعادة تشكيل اتحاد الجمهوريات اليوغسلافية السابق من ناحية أخرى ، وما يمكن أن يحدثه كل ذلك من تداعيات بالنسبة لتركيا وإيران.

* نمو المد الرأسمالى فى كثير من دول العالم وسيادة الأفكار والاتجاهات الداعية إلى الخصخصة ، من جانب آخر شيوع برامج الإصلاح الاقتصادى الهيكلى فى دول العالم الثالث بتوجيه ورعاية المؤسسات الدولية.

* ظهور الولايات المتحدة الأمريكية كقوة عالمية وحيدة سياسياً وعسكرياً { وإن لم تكن كذلك اقتصادياً }.

* تحولات وإبداعات تكنولوجية هائلة وغير مسبوقة انعكست آثارها فى أمور أربعة خطيرة : انعكست على الوقت ، وقلت قيود الوقت فلم يعد الوقت قيداً (بل أصبح مورداً)

Time is no more a constraint, it is a resource

∴ يمكـن الإنتـاج فـى Any Time أى وقـت.

* انعكست على المكان ، وقلت تأثير تباعد الأمكنة ، ولم يعد البعد المكانى عقبة ، بل أصبح المكان مورداً.

∴ يمكـن الإنتـاج فـى Any Place أى مكان.

* تخفيض أهمية وخطورة المواد الخام الطبيعية وتخليق مواد بديلة رخيصة ومتوافرة.

∴ يمكـن الاستغناء No Matter عن الخامات الطبيعية الغالية.

* إمكانيات التميز فى التصميم ، مع إعمال مبادىء الإنتاج الكبير فى ذات الوقت.

∴ يمكن تحقيق Mass Customization إنتاج كبير له مزايا الإنتاج غير النمطى

كل تلك التحولات تشير صراحة إلى أن السمات والخصائص المجتمعية والانسانية آخذة فى التغير إلى نمط مغاير تماماً. إن المجتمع يتحول إلى مجتمع ما بعد الصناعة أو مجتمع المعلومات ، وذلك بفعل التكنولوجيا الأهم ، وهى تكنولوجيا المعلومات. إن العالم يعاد تنظيمه بين من يملكون المعرفة (المعلومات) (العلم والتكنولوجيا) وهم السادة ، ومن لا يملكون المعرفة .. وهم التابعون.

الحاصل أن المجتمع يتحول إلى :

* عصر التفوق والتميز متمثلا فى Super Conductivity { الموصلات الفائقة }.

{ الحاسبات الفائقة السرعة } Super Computers و{ القيادة الفائقة }

.·. نحن فى عصر المعرفة Knowledge Age .

الحاصل فى ثورة المعلومات :

* انخفاض سريع فى تكاليف المقدرة والذاكرة للحاسب الآلى والفضل يرجع إلى (Chip و Superchips) (٤ ملايين ترانزستور على الشريحة)

* تزاوج أنظمة الاتصالات والإلكترونيات والحاسب الآلى أمكن من التقاء الصوت ، الصورة ، والبيانات { Multi-Media }

* تحرير Deregulation صناعة الاتصالات وخروج معظم الحكومات من هذا المجال خلق مجالاً هائلاً للمنافسة والتطوير.

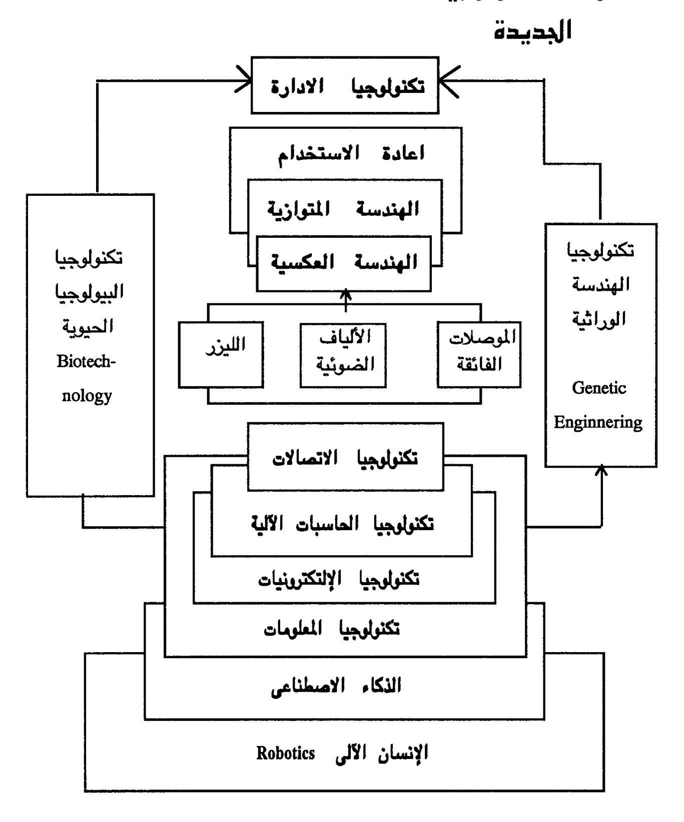
* تطور البرمجيات Software وانتشار استخدام حزم البرامج والجيل الرابع من لغات البرمجة.

* تطورات هائلة فى محاولات لمعالجة الصوت وأنظمة التعرف على الصوت وربط الآلة بالانسان ، وأنظمة الرؤيا الآلية ، وفى المستقبل سيكون الحاسب الضوئى الذى يستخدم نبضات ضوئية سريعة غير مرئية.

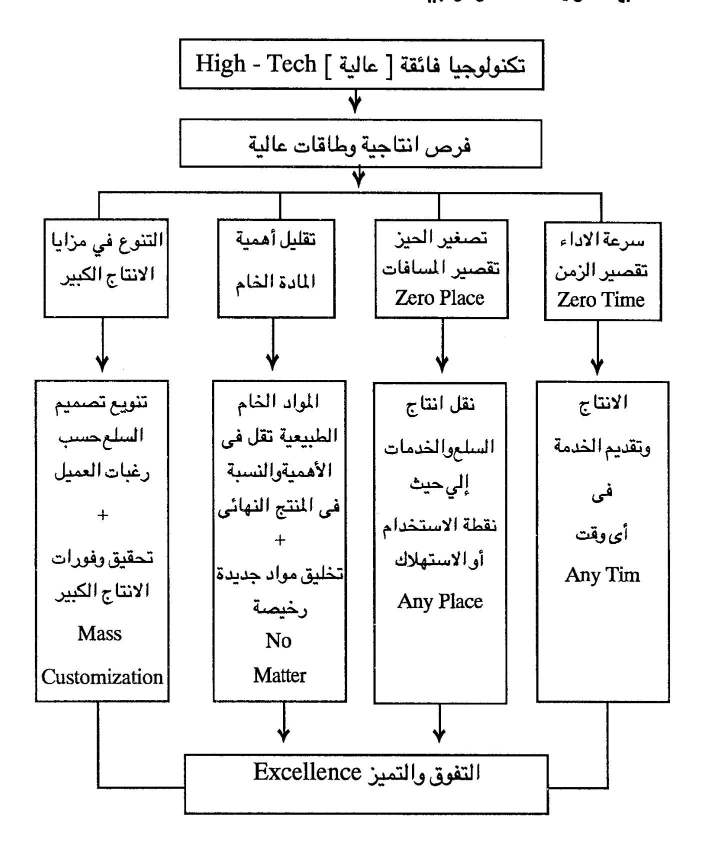
هذه التحولات تتجمع فى معنى واحد ، أن إمكانات الانتاج أصبحت غير محدودة ، وأن القيود التقليدية المحددة للانتاج فى المجتمع لم يعد لها ذات التأثير . إن التكنولوجيات الجديدة { وهى مستمرة فى التطور والتحسن } توفر الآن فرصاً هائلة لتحقيق منتجات متعالية ومتميزة بكميات غير محدودة وبتكلفة نسبية أقل ، ومن ثم يصبح أمام الإدارة احتمالات غير محدودة لزيادة الانتاج إذا امتلكت ناصية التكنولوجيا المناسبة وسيطرت على أدواتها وأحسنت استخدامها. { شكل رقم (٨) ، رقم (٩) } :

ومن واقع هذه التحولات جميعا ، وتأسيساً على الواقع العام الجديد ، فإن واقعاً إدارياً جديداً نشأ بالتبعية كما يعبر عن ذلك شكل رقم (١٠) :

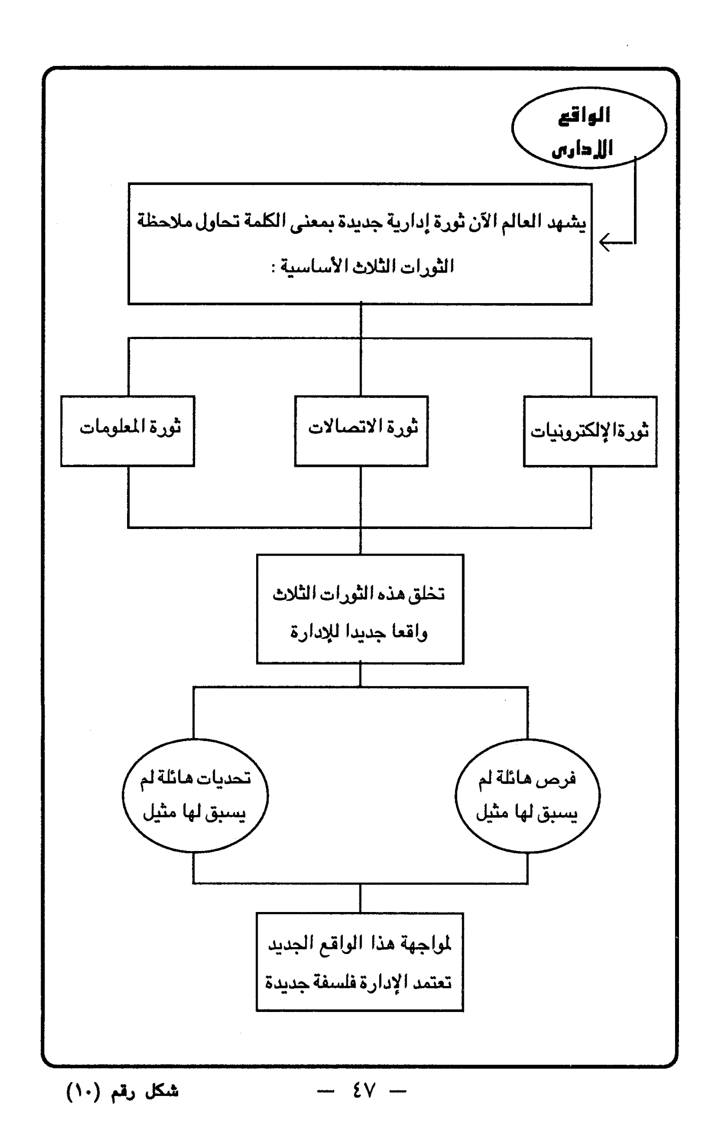
الثورة التكنولوجية الجديدة



شكل رقم (٨)


تكنولوجيا فائقة [عالية] High - Tech
فرص انتاجية وطاقات عالية
سرعة الاداء
تقصير الزمن
Zero Time
تصغير الحيز
تقصير المسافات
Zero Place
تقليل أهمية
المادة الخام
التنوع في مزايا
الانتاج الكبير
الانتاج
وتقديم الخدمة
فى
أى وقت
Any Tim
نقل انتاج
السلع والخدمات
إلي حيث
نقطة الاستخدام
أو الاستهلاك
Any Place
المواد الخام
الطبيعية تقل فى
الأهمية والنسبة
فى المنتج النهائى
+
تخليق مواد جديدة
رخيصة
No
Matter
تنويع تصميم
السلع حسب
رغبات العميل
+
تحقيق وفورات
الانتاج الكبير
Mass
Customization
التفوق والتميز Excellence

شكل رقم (٩)


الواقع
الإدارى
يشهد العالم الآن ثورة إدارية جديدة بمعنى الكلمة تحاول ملاحظة
الثورات الثلاث الأساسية :
ثورة الإلكترونيات
ثورة الاتصالات
ثورة المعلومات
تخلق هذه الثورات الثلاث
واقعا جديدا للإدارة
فرص هائلة لم
يسبق لها مثيل
تحديات هائلة لم
يسبق لها مثيل
لمواجهة هذا الواقع الجديد
تعتمد الإدارة فلسفة جديدة

شكل رقم (١٠)

التحولات المحلية

شهدت مصر كغيرها من بلدان العالم تحولات كبيرة عبر السنوات الأخيرة مما يمكن معه القول أن الواقع المصرى هو الآخر لم يعد كما كان من قبل . بل إن واقعا مصريا جديدا يتشكل وتتضح معالمه منذ بدأت حركة التحول في منتصف السبعينات مع إرهاصات سياسة الانفتاح الاقتصادى والتحول السياسى نحو التعددية الحزبية .

وإذا حاولنا رصد أهم التحولات المشاهدة على الساحة المصرية يمكن ذكر الآتى :

* الأخذ بسياسة الانفتاح الاقتصادي منذ ١٩٧٥ تقريبا .
* الأخذ بسياسة التعددية الحزبية وإلغاء التنظيم السياسى الوحيد (الاتحاد الاشتراكى)
* فك الحصار عن مجالات اقتصادية هامة كانت محصورة في القطاع العام والسماح للقطاع الخاص بالدخول فيها وأهمها البنوك وشركات التأمين .
* التوسع في تكوين الشركات المشتركة برؤوس أموال عامة وخاصة .
* التوسع في سياسة التعمير ومحاولة الانفلات من الرقعة الضيقة المأهولة من أرض مصر (٤٪) إلى تعمير الصحراء وإنشاء المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة والتركيز على النشاط التصنيعى بها .
* الاتفاق مع صندوق النقد الدولى وبدء تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادى وعناصره الرئيسية :
  - إلغاء دعم السلع والخدمات .
  - التحول إلى نظام السوق كأساس للتنظيم الاقتصادى .
  - تطوير آليات سوق المال وتشجيع الاستثمار والتعامل في الأوراق المالية .
  - تحرير التجارة الخارجية ورفع الحظر عن الاستيراد .
  - تحرير النقد الأجنبى والتصريح بفتح شركات الصرافة .

- تحرير أسعار الفائدة .

- تحرير القطاع العام وإصدار قانون قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ .

- تطبيق أساليب متطوره في اختيار القيادات الإدارية وإصدار القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١.

- الاتجاه نحو الخصخصة والتفكير في وسائل لبيع وحدات القطاع العام أو إشراك القطاع الخاص في ملكيتها .

- محاولة تطوير نظام الإدارة المحلية .

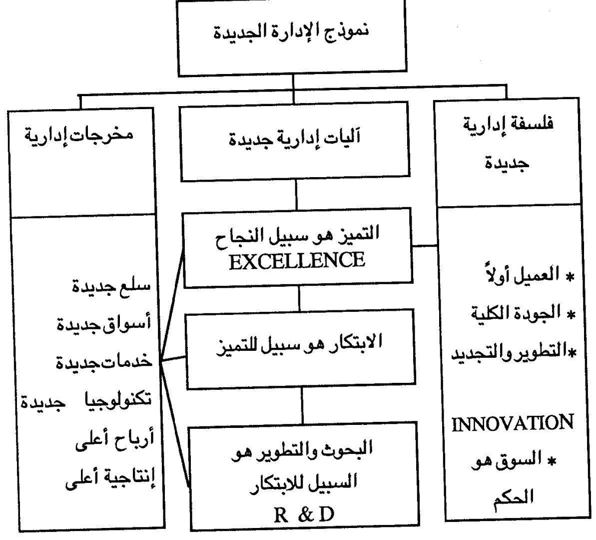
- الاهتمام بقضايا التعليم وإدخال نظم متطوره مثل التعليم المفتوح والتفكير في إنشاء جامعات أهلية .

وإلى جانب التحولات السابقة ، فلقد كان لحرب الخليج آثارها على الاقتصاد المصرى سلبا (عودة العمالة المصرية ، ضياع مستحقات العاملين في العراق وغيرها ،.....) وإيجابا (تخفيض الديون الخارجية وبعض المساعدات لتعويض أضرار الحرب).

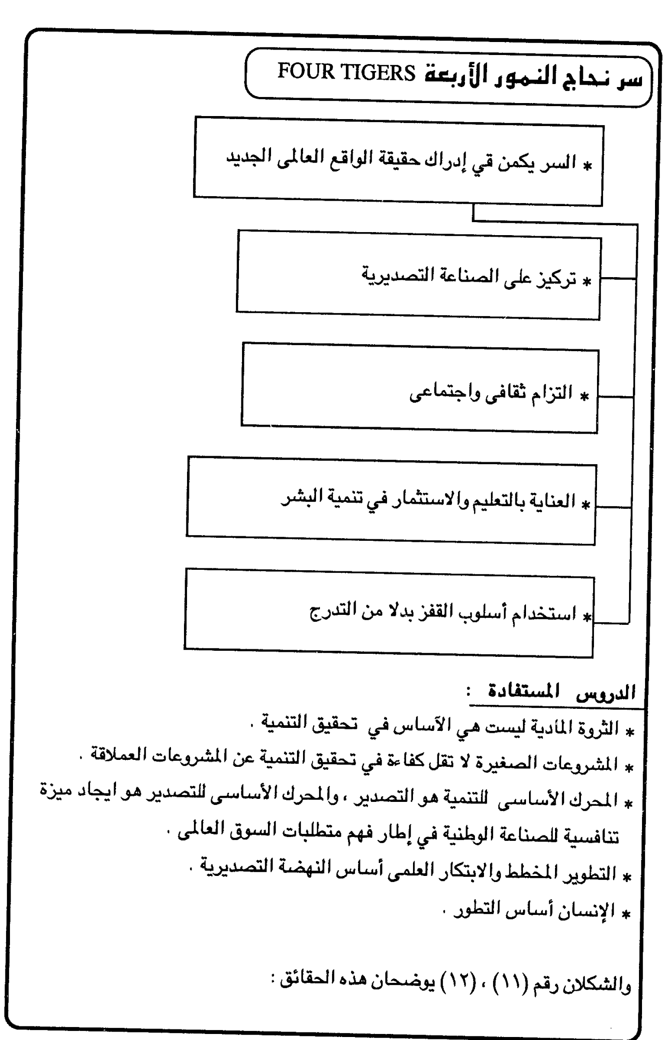
كما كان لفشل تجربة شركات توظيف الأموال ومشكلة بنك الاعتماد والتجارة وفقدان نسبة هامة من أموال المصريين في الكويت والعراق وليبيا آثارها السالبة على الاقتصاد والمجتمع في مصر .

٣/٢ انعكاسات الواقع الجديد على الإدارة

* التحول من التعامل في سوق مغلق (نظام مغلق) سماته **أمن واستقرار** .. إلى التعامل في نظام **مفتوح** متلاطم الأمواج ليس به استقرار .
* التحول من التحفظ والتقليدية في العمل إلى المرونة والتحرر في الأساليب والنظم (السوق يحكم).
* عدم الانحصار في الماضى والانطلاق إلى تمثل المستقبل .
* تغير نظرة الإدارة إلى الإنسان (العامل مشارك وليس أجيرا)



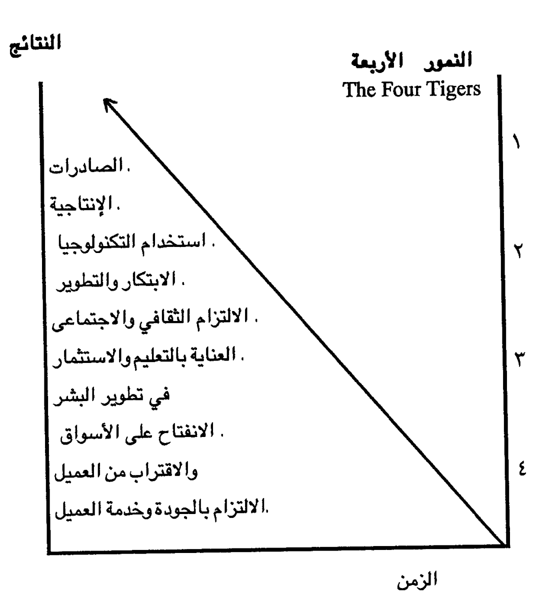
وقد نجحت بعض الدول النامية في تحقيق طفرات إنتاجية عالية ، من بينها مجموعة دول جنوب شرق آسيا المعروفة باسم النمور الأربعة . والسؤال: ماسر نجاحها ؟



الدروس المستفادة :

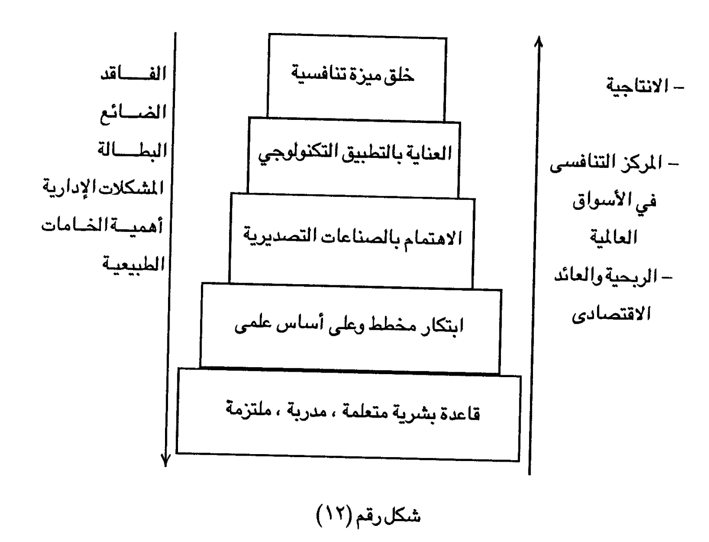
* الثروة المادية ليست هي الأساس في تحقيق التنمية .
* المشروعات الصغيرة لا تقل كفاءة في تحقيق التنمية عن المشروعات العملاقة .
* المحرك الأساسى للتنمية هو التصدير ، والمحرك الأساسى للتصدير هو ايجاد ميزة تنافسية للصناعة الوطنية في إطار فهم متطلبات السوق العالمى .
* التطوير المخطط والابتكار العلمى أساس النهضة التصديرية .
* الإنسان أساس التطور .

والشكلان رقم (١١) ، (١٢) يوضحان هذه الحقائق :


النتائج
النمور الأربعة
The Four Tigers
١
٢
٣
٤
. الصادرات
. الإنتاجية
. استخدام التكنولوجيا
. الابتكار والتطوير
. الالتزام الثقافي والاجتماعى
. العناية بالتعليم والاستثمار
في تطوير البشر
. الانفتاح على الأسواق
والاقتراب من العميل
.الالتزام بالجودة وخدمة العميل
الزمن

الشكل رقم (١١)

إستراتيجية النجاح للنمور الأربعة :



شكل رقم (١٢)

❖✹❖

الفصل الثالث

{ ٣ }

الثورة التكنولوجية و مجتمع المعلومات

٣ - ١ الأفكار الأساسية

٣ - ٢ عصر المعلومات

٣ - ٣ الملامح الأساسية لتطور تكنولوجيا المعلومات فى التسعينات

٣ - ٤ الإدارة فى عصر المعلومات

❄ تمهيد ❄

يتناول الفصل الثالث بالتحليل سمات وملامح عصر المعلومات ، ويوضح الدور الفاعل للإدارة في صنع التغيير وتوجيه عملية « التطوير » التكنولوجي . إن الادارة ليست مجرد مستجيب سالب للتغييرات التكنولوجية ولكنها في الأساس توجه وتهيىء الفرص لإحداث التغيير .

وفي عرضه لملامح عصر المعلومات يوضح الفصل المرتكزات الأساسية للثورة المعلوماتية والنتائج المترتبة عليه. ثم يتناول علاقة الإدارة بالمعلومات. وينتهي إلي حقيقة أن المعلومات هي العنصر المشترك في كل مراحل عمل وأنشطة الإدارة ، وأن الأمر يقتضي ظهور مايسمي « إدارة المعلومات ». ويتمثل الفصل ما ستكون عليه الإدارة في عصر المعلومات والآثار المتوقعة لتكنولوجيا المعلومات علي بعض المكونات الرئيسية للعمل الإداري ومخرجاته .



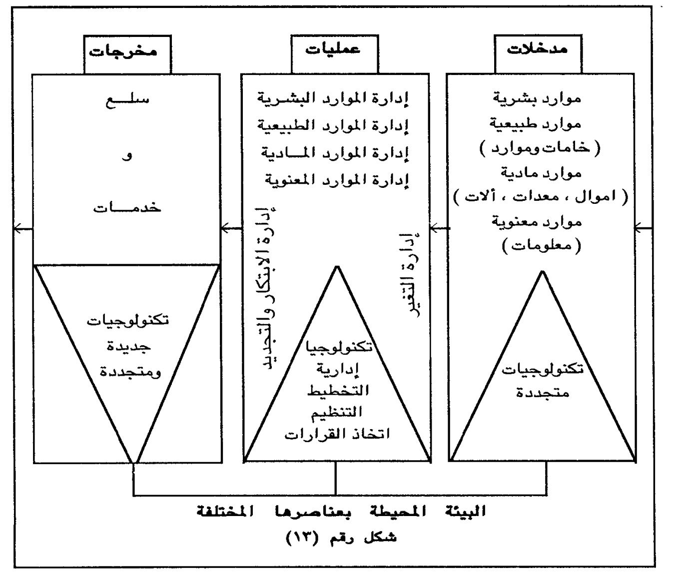
٣ - ١ الأفكار الأساسية

إن السمة الأساسية للعصر الذي نعيشه هى سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة ، وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركن الأساسى في بناء الأقتصاد القومى فى المجتمعات المتقدمة . إن جرعة المعلومات فى إنتاج أى سلعة أو خدمة أصبحت تشكل الآن النسبة الغالبة من تكلفة الإنتاج ، ومن ثم أصبحت هي العنصر الحاسم في تحقيق التفوق والتميز التسويقي والقدرة على المنافسة والسيطرة على الأسواق .

وتشير المعلومات وصناعتها إلي كل ما يتصل بنتاج الفكر الإنساني من بحوث ودراسات وإحصائيات وتحليلات ومؤشرات ومقارنات تستخدم فيها الأرقام والرموز والحقائق والصور والأصوات والمجسمات . هذا الخليط الهائل من البيانات حين ينظم ويحلل ويصنف فى شكل معلومات لها دلالات يصبح أهم ركيزة في اتخاذ القرارات وتوجيه سياسات الإنتاج .

ولقد كانت الثورة المعلوماتية نتاجا ومحصلة لثورة أكبر وأسبق هى الثورة التكنولوجية. وتشير التكنولوجيا إلي كل ما يتصل بتطبيق نتائج العلوم والبحوث العلمية في حل مشاكل الإنتاج من السلع والخدمات وتيسير سبل الحياة للإنسان .

وإذا تأملنا في منظومة الإدارة لأي وحدة إنتاجية ، نجد أن التكنولوجيا قاسم مشترك يتخلل كل مكونات تلك المنظومة ، ويؤثر فيها . ومن ثم ، فإن أى تطور تكنولوجي يكون له انعكاس ومردود مباشر فى كفاءة الإدارة وإنتاجية العمل (شكل رقم ١٣ يوضح مكان التكنولوجيا فى المنظومة الإدارية) .



شكل رقم (١٣)

ولكن ثمة سؤال مهم ، هل للإدارة دور في تحريك وصنع التطوير التكنولوجي ؟ أم الإدارة مستجيب سالب فقط ؟

تشير الظواهر والدراسات إلي الإجابة السليمة وهي أن :

الإدارة تصنع التغيير :

فالإدارة ليست فقط مستجيبا سالبا لما يحدث من تغيرات. ولكن الإدارة الناجحة تحاول إحداث التغيير وتوفر الظروف المناسبة لاشتعال المنافسة من اجل التطوير التكنولوجي.

الإدارة هى العنصر الحركى فى عملية التطور التكنولوجى:

- تكشف عن ضرورته (تخلق الفرص لحدوثه)
- توفر إمكانياته والموارد اللازمة لتحقيقه

– تشعل المنافسة من اجل سرعة الوصول إليه وتقدم الحوافز لتنميته .

– تستخدمه وتوظفه لتحقيق مخرجات أعلى وأحسن .

– تستثمر عوائده لتحقيق دورات متجددة من التطوير .

التغيير التكنولوجى

* التكنولوجيا [هى وضع العلم فى التطبيق للاستفادة من فرص فى البيئة أو التغلب على قيود أو معوقات (لحل مشكلة) أو الأمرين معا]

* التغيير التكنولوجى [قدرة أعلى على الاستفادة من الفرص (أو اكتشاف فرص جديدة لم تكن معروفة { مثل تكنولوجيا إعادة الاستخدام Recycling }) أو قدرة أعلى على حل المشكلات (أو إلغاء المشكلات أصلا)] .

المحرك الأول للتغيير التكنولوجى

الحاجة ، الرغبة ، نقص الإشباع ....

حين يحقق التغيير التكنولوجى استعادة التوازن للتقدم ، معنى هذا أن هناك عائدا أو قيمة جديدة أضيفت للتقدم (قيمة مضافة Added Value) تعتبر بمثابة مكافأة أو تعويض لمن حقق التغيير التكنولوجى ...

المحرك الثانى للتغيير التكنولوجى

العائد ، المردود ، المكافأة [اقتصاديا أو معنويا (مجتمعيا)] وحين تواجه النظام مشكلة انعدام التوازن ، يجتهد كثيرون من أفراده فى البحث عن حل .

المحرك الثالث للتغيير التكنولوجى

المنافسة Competition

تلعب الإدارة فى منظمات الأعمال دورا أساسيا فى التمكن من إحداث التغيير التكنولوجى وذلك :

* بالكشف عن الحاجات (أوإثارة الرغبة) ، بتوفير الحوافز (العوائد) ، بإذكاء المنافسة .

∴ محركات التغيير التكنولوجى

عدم التوازن فى النظام المجتمعى ، أو النظام الاقتصادى ، أو النظام الانتاجى

مدخلات متاحة أقل	أنشطة أقل كفاءة	مخرجات مطلوبة أكبر

أى أن الأنشطة غير قادرة على تحقيق المخرجات المطلوبة من المدخلات المتاحة

الحلول البديلة

* تقليل المخرجات المطلوبة [تقشف ؟]

* الحصول على مدخلات اكثر [استيراد أو قرض ... تكلفة أعلى]

* ابتكار سبل لتحسين استخدام الموارد المتاحة او الوصول إلى مواد بديلة أقل تكلفة وأقل ندرة .

الهدف إعادة التوازن إلي النظام حيث تتكافأ العناصر الثلاثة

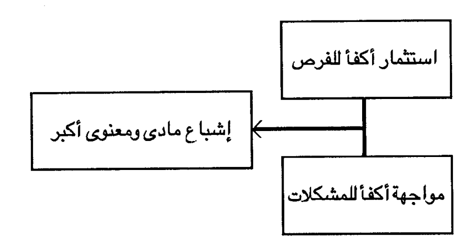
مدخلات = أنشطة = مخرجات

الآثار الأساسية للتغيير التكنولوجى

* مدخلات جديدة أو أعلى قيمة أو اكثر كمية [طاقة أكبر]

* أنشطة اكفأ ، أسرع ، أدق ، أقل استهلاكا للوقت / المال / الموارد

* مخرجات أفضل / أكفأ فى الاستخدام / أكثر إشباعا / أقل ثمنا / أطول عمرا



٣ - ٢ عصر المعلومات

الإرهاصات

تطور هائل فى الحاسبات الآلية [أول حاسب آلى رقمى تم بناؤه فى الولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٤٦ فى جامعة بنسلفانيا]

- وزنه ٣٠ طنا
- يحتل مكانا يعادل جراجا لسيارتين
- به ١٨٠٠٠ صمام
- تكلف نصف مليون دولار أمريكى

اليوم

أى حاسب شخصى (منزلى) لايزيد ثمنه عن ١٠٠ $ يؤدى نفس العمليات بكفاءة وسرعة أكثر من هذا الحاسب الضخم .

لو أن صناعة السيارات والطائرات حققت منذ ١٩٤٦ حتى الآن نفس معدل التقدم فى صناعة الحاسبات لكان :

* رولزرويس تكلف الآن ٢,٧٥ $ وتقطع ٣ ملايين ميل فى جالون جاز
* بوينج ٧٦٧ تكلف الآن ٥٠٠ $ وتدور حول الأرض فى ٢٠ دقيقة وتستهلك ٥ جالون جاز.

ثورة المعلومات

تضخم هائل فى قوة وإمكانيات الحاسبات الآلية مع تخفيض هائل فى تكلفة هذه القوة ، وذلك نتيجة لاستخدام تكنولوجيا الميكرو إلكترونات .

* تحولات الاتصالات Telecomm **إلى الإشارات الرقمية** From Analogue into Digital Signals .

* تزاوج **الإلكترونيات ، الحاسب الآلى ، الاتصالات**

تكنولوجيا المعلومات

علم **تجميع ، وتصنيف ، وتحوير (معالجة)** ، ونقل البيانات .

* مزيد من المؤشرات المبشرة بعصر المعلومات

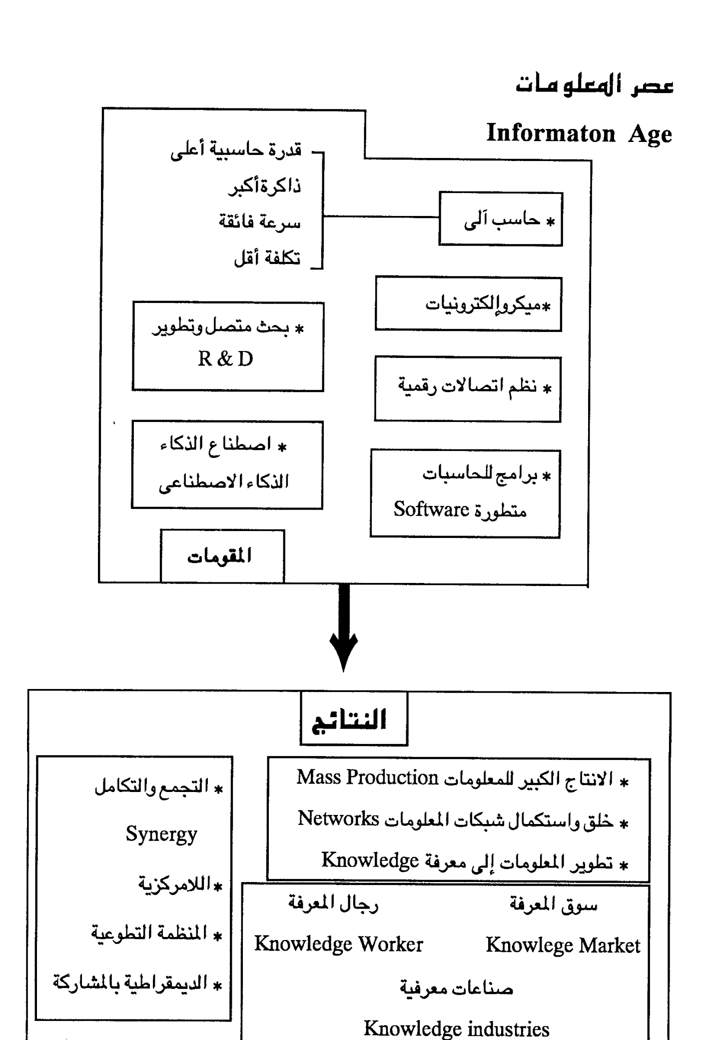
* برامج الحاسب Software أهم كثيراً من أجزاء الحاسب الصلبة Hardware .

* نهضة وانتشار الحاسب الشخصى Personal Computer بما يعنى قوة حاسبة آلية رخيصة .

* الصراع من أجل بناء الجيل الخامس من الحاسبات الآلية Super Computers التى تعتمد على الذكاء الاصطناعى Artificial Intelligence .

* التطورات والمبتكرات فى الاتصالات .

وإذا تأملنا الشكل رقم (١٤) تتضح لنا الملامح الرئيسية لعصر المعلومات والنتائج المترتبة عليها . ولعل أهم هذه النتائج من وجهة النظر الإدارية هى التوجه الجديد نحو **اللامركزية** وتوسيع دائرة **المشاركة** فى اتخاذ القرارات والقدرة على التعامل من منظور **شامل ومتكامل** وليس جزئيات منفصلة .


عصر المعلومات
Informaton Age
قدرة حاسبية أعلى
ذاكرة أكبر
سرعة فائقة
تكلفة أقل
* حاسب آلى
*ميكروإلكترونيات
* بحث متصل وتطوير
R & D
* نظم اتصالات رقمية
* اصطناع الذكاء
الذكاء الاصطناعى
* برامج للحاسبات
متطورة Software
المقومات
النتائج
* الانتاج الكبير للمعلومات Mass Production
* خلق واستكمال شبكات المعلومات Networks
* تطوير المعلومات إلى معرفة Knowledge
* التجمع والتكامل
Synergy
*اللامركزية
* المنظمة التطوعية
* الديمقراطية بالمشاركة
سوق المعرفة
Knowlege Market
رجال المعرفة
Knowledge Worker
صناعات معرفية
Knowledge industries

شكل رقم (١٤)

ملامح عصر المعلومات

* القوة الدافعة والمحركة الأساسية فى مجتمع [عصر] المعلومات هى **انتاج المعلومات** وليس إنتاج **السلع المادية** .

* **تكنولوجيا الحاسب الآلى** هى الأساس فى مجتمع المعلومات .

* تزايد **القوة الإنتاجية للمعلومات ، الإنتاج الكبير** Mass للمعلومات والمعرفة المنظمة .

* البنية التحتية لمجتمع المعلومات هى شبكة (شبكات) من مرافق المعلومات وقواعد وبنوك البيانات ، وستحل هذه البنية التحتية محل المصانع باعتبارها رمز المجتمع . [التحول من الصناعة إلى المعلومات] .

* السوق الأهم هو **سوق المعرفة** Knowledge Market وتوفير سبل وأساليب حل المشكلات هو أساس تقدم سوق المعلومات [Total Solution Approach]

* عماد المجتمع هو الصناعات المعتمدة على والمرتبطة بالمعلومات Information - related industries

* مركز الثقل الاجتماعى سيكون العاملين فى حقول المعلومات والمعرفة Knowledge Worker وسيكون التعليم والحصول على المعرفة هو أساس التقدم الاجتماعى .

* النسبة الغالبة من القوة العاملة فى المجتمع تعمل فى صناعات المعلومات وما يتصل بها [المهن الذهنية والخدمات المرتبطة والمؤسسة على المعلومات] .

* بينما يقوم مجتمع الصناعة على **التخصص وتقسيم العمل** ، فإن مجتمع المعلومات يعتمد على **التكامل والتجميع** . إن المعلومات سيزداد ويتراكم إنتاجها من مختلف مرافق المعلومات ، إضافة إلى الانتاج الذاتى للمعلومات بواسطة المستخدمين لها .

Synergetic Production

and

Shared Utilization

فالاقتصاد فى مجتمع المعلومات .. هو اقتصاد **تجميعى**

* بينما ينظم « **السعر** » حالات العرض والطلب فى مجتمع الصناعة ، فإن مبدأ « الهدف » هو الذى سيكون أساس تنظيم مجتمع المعلومات . فتوزيع العمل والمهام فى مجتمع المعلومات سيكون أساسه السعى نحو تحقيق **هدف مشترك** .

* فى مجتمع المعلومات ستكون « المنظمة التطوعية » Voluntary Community هى الوحدة الأساسية فى التنظيم الاجتماعى ، وليس منظمة الأعمال Enterprise سواء خاصة أو عامة أو مختلطة ، وتلك المنظمات التطوعية أساسها المعلومات **وأساس المجتمع المعلوماتى**

* مبدأ التجميع Synergy

* المنفعة الاجتماعية Social Benefit

* سيتحول التنظيم الإدارى من المركزية وتعدد المستويات الهرمية فى المجتمع الصناعى .. إلى مجتمع متعدد المراكز وتتكامل فيه الوحدات التطوعية [أى تحول من المركزية إلى اللامركزية] وسيتم توزيع العمل **أفقيا** [توزيع مهام واختصاصات] وليس **رأسيا** [توزيع سلطة] .

* يهدف مجتمع المعلومات إلى تحقيق « **قيمة الوقت** » Time Value بمعنى الإفادة من الوقت المستقبل .

* سيكون أساس النظام السياسى فى مجتمع **المعلومات** الديمقراطية القائمة على **المشاركة** Participatory Democracy بدلاً من الديمقراطية النيابية فى مجتمع الصناعة .

* سيكون أساس **التغير الاجتماعى** فى مجتمع المعلومات هو **حركة المواطنين** وليس تنظيمات محددة كالنقابات مثلاً فى المجتمع الصناعى.

* قمة التطور فى مجتمع المعلومات ستكون الإنتاج الواسع والكبير للمعلومات والمعرفة Mass Knowledge بالقياس إلى الاستهلاك الواسع للسلع المادية فى مجتمع الصناعة.

* الإنسان فى مجتمع المعلومات سيتميز بالضبط الذاتى والإسهام الاجتماعى Strict Self-discipline and Social Contribution .

تلك الملامح الرئيسية لمجتمع المعلومات والذى بدأت إرهاصاته فعلا بدرجات مختلفة من الوضوح فى العالم المتقدم والنامى على السواء تعنى أن الإدارة فى منظمات الأعمال [بل والإدارة عموما] سوف تعمل وتتعامل فى ظروف مختلفة ومغايرة تماما لما كانت عليه فى مجتمع ما قبل المعلومات . والمعنى الأساسى هنا أن أفكار الإدارة وسياساتها وأساليبها ومعاييرها فى إتخاذ القرارات وأدواتها فى التنفيذ ، كلها ينبغى أن تخضع لمراجعة شاملة وجذرية حتى يتم تطويرها بما يتوافق ومعطيات المجتمع الجديد ، وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين :

* استثمار ما تتيحه التكنولوجيات والظروف الجديدة فى مجتمع المعلومات من فرص وإمكانيات واعدة بالعطاء الوفير .

* تفادى مشكلات ومصاعب عدم التوافق مع الظروف الجديدة وما يسببه ذلك من إحباطات وسلبيات .

٣-٣ الملامح الأساسية لتطور تكنولوجيا المعلومات فى التسعينات :

ملامح السوق والاقتصاد
فى التسعينات :
* العالمية .
* المنافسة .
* متطلبات تحسين الإنتاجية .
* المناخ المتقلب .

التواصل المتزايد [معلوماتيا] connectivity .
* تواصل داخل أجزاء المشروع .
* تواصل فيما بين المشروعات .
* هياكل التنظيم القابلة للتعديل والتكيف (مرنة) .

فرص نمو تكنولوجيا المعلومات فى التسعينات :
* تحسين هائل فى الطاقة والأداء مع انخفاض التكلفة .
* شبكات اتصال كثيفة .
* تعظيم التعامل بين الإنسان والآلة فى مراكز العمل workstation .

المعلومات والإدارة :

تمثل المعلومات Informatoon عنصرا مهما وحيويا فى العملية الإدار ية ، وتتوقف فعالية وكفاءة المنشآت والمؤسسات المختلفة فى العصر الحالى على مدى توافر المعلومات الصحيحة المتجددة التى تستند إليها الإدارة فى رسم سياساتها واتخاذ قراراتها فى مختلف المجالات .

ويتصف العالم الحديث بالانفتاح والتداخل وسرعة وسائل الاتصالات بحيث أصبح العالم وكأنه قرية واحدة صغيرة Small Village كل من فيها يعرف الآخرين ، ويستطيع الاتصال بهم ، وأصبحت مراكز المال والأعمال فى دول العالم المختلفة ، على اتصال دائم وكثيف ، وأصبح تداول المعلومات فى شتى أنحاء العالم وسرعة انطلاقها وانتقاله من مواطن الأحداث إلى شتى أنحاء المعمورة أمرا سهلا وروتينيا ..

وقد تحققت هذه الطفرة الهائلة فى وسائل الاتصال وأساليب نقل وتداول المعلومات بفضل تقنيات الاتصالات العامة Mass Communications ، الإلكترونيات Electronics الحاسبات الآلية Computers .

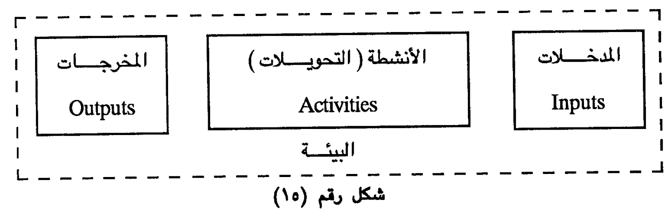
وقد تجمعت تلك التقنيات جميعـا وأسهمت فـى تطوير تقنيه متميزة هى المعلوماتية Informatics .

إن الإدارة الحديثة تتعامل أساسا فى المعلومات ومن ثم أصبحت نظم المعلومات وأساليبها المتطورة هى الركيزة الإستراتيجية للإدارة .

المعلومات فى منظومة الإدارة الجديدة

تمثل المعلومات ركيزة أساسية فى منظومة الإدارة الجديدة ، وأصبحت تحتل مكانا رئيسيا فى أى تشكيل إدارى معاصر .

كما أنها تعتبر الوسيلة المهمة (الأهم) فى يد الإدارة الجديدة للوصول إلى اهدافها، ونستطيع أن نحدد مكان المعلومات فى تلك المنظومة الإدارية الجديدة إذا تمثلنا الشكل التالى الذى يعبر عن الإدارة كمنظومة متكاملة ذاتيا ومتفاعلة مع البيئة المحيطة .



شكل رقم (١٥)

يمكن رصد أماكن وجود (ومن ثم تأثير) المعلومات فى المنظومة السابقة على النحو التالى :

* استشعار ما يحدث فى البيئة من متغيرات

* استشعار احتياجات البيئة وما بها من فرص وإمكانيات تسمح للإدارة بتحديد أهدافها والاستقرار على أنواع المخرجات التى تقدمها للبيئة (المجتمع) .

* استشعار ما فى المجتمع (البيئة) من قيود ومعوقات وما تسمح به من إمكانيات الأمر الذى يساعد الإدارة فى اختيار أنسب الأنشطة وأساليب التحويل للتعامل مع المدخلات المتاحة فى البيئة .

* استشعار رد فعل البيئة لما تقدمه الإدارة من مخرجات ومدى قبولها أو رفضها .

٠٢٠ المعلومات مطلوبة لتمكين الإدارة من :

- تحديد أهدافها .
- اختيار أنواع وكميات الموارد المادية والمعنوية اللازمة لها .
- اختيار وتصميم الأساليب والطرق والأدوات المستخدمة فى النشاط .
- اختيار وتقييم الهياكل الادارية والعلاقات التنظيمية .
- متابعة وتقييم آثار النشاط وعائده .

أى أن المعلومات تتخلل النسيج الإدارى كله ولم تعد شيئا مضافا يمكن الاستغناء عنه ، بل هى عضو كامن فى البناء الإدارى لا يستقيم الأداء ولا يتحقق بدونه .

وقد أحدثت تقنية المعلومات الحديثة آثاراً هائلة فى النسيج الإدارى الجديد يمكن رصد بعضها فى الآتى :-

- المساعدة فى تخفيض حجم الجهاز الإدارى واختصار النفقات بالتالى [بتقليص الإدارة الوسطى فى الأساس] .
- توسيع قدرة الإدارة العليا على التخطيط والرقابةو فى ذات الوقت السماح بدرجات أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات .
- توسيع وتنويع وتنشيط قنوات الاتصال ، وابتكار أساليب جديدة فى الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الوقت والزمان والمكان [يمكن عقد اجتماعات وإجراء مفاوضات باستخدام الهواتف والحاسبات الإلكترونية دون ضرورة وجود الاعضاء فى مكان واحد].

- المساعدة على تركيز الإدارة فى المهام الإستراتيجية ، والتخفف من الأعباء الروتينية .

- المساعدة على سرعة التأقلم والتكيف مع المتغيرات [نتيجة سرعة العلم بها] .

- المساعدة على تطوير وظائف الانتاج واستحداث المنتجات الجديدة ، وتعصير أساليب التسويق .

تحليل مطالب المعلومات فى فروع الوظيفة الإدارية :

تتبلور الوظيفة الادارية فى فروع رئيسية هى :

- التخطيط Planning
- التنظيم Organizing
- الرقابة Control
- التقييم Evaluation
- التطوير Development

وتمارس تلك الوظيفة الإدارية بالنسبة لمجالات رئيسية تمثل الانشطة المعتادة للمؤسسات الانتاجية أو الخدمية بشكل عام هى :

- الانتاج Production
- التسويق Marketing
- التمويل Financing
- تدبير الموارد Procurement

وتستخدم الادارة فى هذه الانشطة موارد مهمة تتبلور فى الآتى :-

- الأموال Money
- الافراد Manpower
- المواد الخام Materials
- المعدات Machines
- الطرق والأساليب Methods

وإذا دققنا النظر فى تلك الأمور جميعا نجد أن هناك عنصرا مشتركا يوجد فيها جميعا من ناحية ، ويربط بينها جميعا من ناحية أخرى .

ذلك العنصر هو المعلومات

وإذا سألنا أنفسنا سؤالا عن معنى المعلومات ؟

يمكن أن نصل إلى تصور بسيط أن المعلومات هى إجابات عن أسئلة .

أى أن الادارة تواجه أسئلة كثيرة تبحث لها عن إجابات حتى تستطيع أن تصل إلى النتائج التى تريد الوصول إليها .

وكمثال بسيط يوضح هذه الحقيقة ، عندما تشرع الإدارة فى إعداد خطة ما ، فإن أول مشكلة تواجهها هى سؤال : ماذا تريد ؟ أى أن المطلوب إجابة .

أو قد يفكر رجل الادارة فى بدء مشروع جديد ، فالمشكلة الأولى التى تعترضه هى السؤال عن ماذا يمكن عمله ؟ أو ما هى المشروعات ذات الجدوى ؟

الخلاصة إذن أننا نستطيع تحديد متطلبات الوظيفة الإدارية من المعلومات إذا حصرنا الاسئلة التى تبحث عن إجابات .

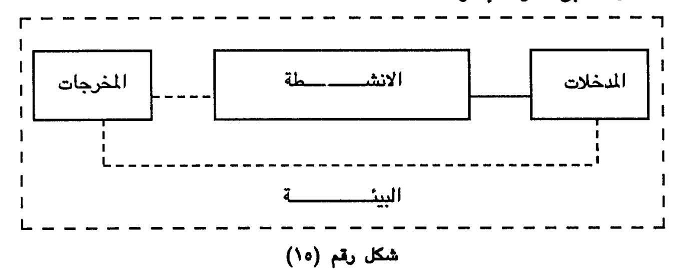
ويمكن باختصار القول أن هناك أسئلة أساسية يجب البحث عن إجاباتها هى :

- ماذا ؟ What   - من ؟ Who
- لماذا ؟ Why   - متى ؟ When
- كيف ؟ How   - أين ؟ Where

ثم هناك اسئلة أخرى فرعية أو مشتقة وهى على سبيل المثال :

- كم ؟ Howmuch
- بكم ؟ At what cost
- بواسطة من ؟ By whom

ولإمكان حصر أهم المتطلبات المعلوماتية لمارسة الوظيفة الادارية يمكن العودة إلى الشكل السابق لمنظومة الإدارة :



شكل رقم (١٥)

من ذلك الشكل نكتشف أن الإدارة فى حاجة إلى الأنواع الرئيسية الآتية من المعلومات :

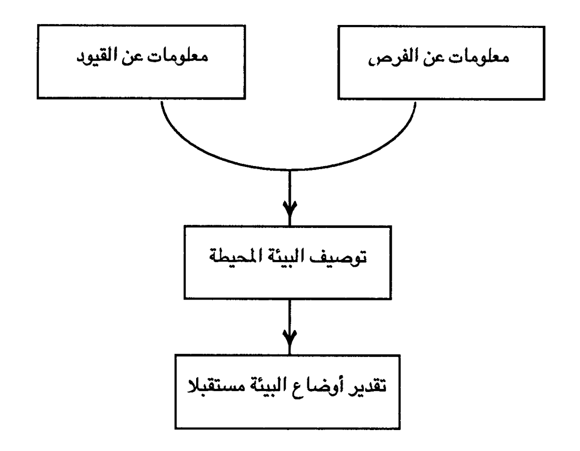
- معلومات عن البيئة المحيطة .
- معلومات عن المخرجات .
- معلومات عن الأنشطة .
- معلومات عن المدخلات .
- معلومات عن العلاقات بين عناصر المنظومة .
- معلومات عن النتائج وردود الأفعال [معلومات مرتدة FeedBack] .

أهم المعلومات المطلوبة عن البيئة :

تعيش الإدارة الآن فى عصر متغير يشهد أشكالا عنيفة من التغيير والتحول ، وتتركز هذه التحولات بالنسبة للإدارة فى أمرين أساسيين :

- الفرص والإمكانيات المتاحة للإدارة .
- القيود والمعوقات التى تعترض الادارة .

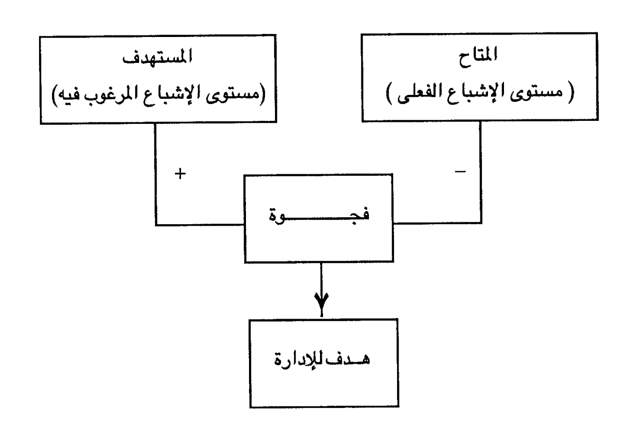
٠٠ أهم المعلومات التى تريدها الادارة عن البيئة هى :



أهم المعلومات عن المخرجات :

المخرجات هى فى الحقيقة – الأهداف أو النتائج – التى تريد الإدارة تحقيقها [أو هى السلع أو الخدمات التى تبغى تقديمها للسوق ، والنتائج المترتبة على ذلك من أرباح ونمو للمؤسسة] .

وبالتالى فإن تحليل الفرص والمعوقات البيئية هو الأساس فى الحصول على معلومات تساعد الإدارة على اختيار أهدافها. ويمكن تركيز هذه الفكرة فى مفهوم (الفجوة) The Gap بمعنى أن أهداف الإدارة هى الفجوة بين المتاح للبيئة وبين ما تريده البيئة فعلا من سلع أو خدمات :



أى أن المعلومات التى توضح للإدارة مستوى الإشباع الاجتماعى من السلع والخدمات ومدى الرضا عن هذا المستوى هى التى تعطى الأساس لاختيار الأهداف [وهذا ما تقوم به عملية بحوث التسويق Marketing Research] .

أهم المعلومات عن الأنشطة :

يمكن القول بصفة عامة أن الأنشطة هى الجهود التى تبذلها الإدارة باستخدام الموارد المتاحة لها للوصول إلى المخرجات . ومن ثم فإن العنصر الفاعل فى الأنشطة هى التقنيات Technologies . ولذلك فإن معرفة الإدارة بالتقنيات المتاحة وحدود استخدامها وفوائدها تصبح أساسية فى تخطيط وإدارة الأنشطة . ومن أهم الأنشطة مثلا أنشطة الإنتاج أى تحويل الخامات إلى سلع Manufacturing وتصبح التقنيات المساعدة على توفير الخامات وزيادة الإنتاجية من أهم ما تبحث عنه الإدارة .

أهم المعلومات عن المدخلات :

تحتاج الإدارة إلى معلومات أساسية عن المدخلات من أهمها :

- أنواع الموارد المتاحة .

- مواصفات الموارد .

- أماكن وجودها واحتمالات الحصول عليها .

- تكلفة الحصول على الموارد .

- الفعالية [أو القدرة الانتاجية] للموارد .

وتكون الإدارة فى الأساس مهتمة ليس فقط بالموارد المعروفة أو الشائعة ، بل تبحث عن موارد جديدة أو بديلة بهدف :

- تخفيض التكاليف باستبدال الموارد الرخيصة بالموارد الغالية الثمن .

- زيادة الانتاجية .

ولذلك تصبح بحوث التطوير والتحسين وتنمية الموارد البديلة R & D من أهم أساليب تنمية المعلومات عن الموارد .

المعلومات وعملية اتخاذ القرارات :

يعتبر اتخاذ القرار قلب العملية الإدارية . وهو عبارة عن اختيار ملزم يرتب على الإدارة مسئوليات ، وقد يحقق أهدافها أو يفشل فى ذلك .

وتنقسم عملية اتخاذ القرار عادة إلى ثلاث عمليات فرعية :

- عملية البحث Search

- عملية المفاضلة Evaluation

- عملية الاختيار Choice

إن هدف عملية البحث هو الإجابة عن التساؤلات التى تثيرها المشكلة موضع الدراسة [المطلوب اتخاذ قرار بشأنها] . ومعنى الإجابة عن الأسئلة هنا ما يلى :

- تحديد مظاهر المشكلة وأبعادها .

- تحديد حدة المشكلة ونطاقها .

- تحديد دورية المشكلة وتكرارها .

- تحديد أساليب المشكلة [العوامل التى أنتجتها] .

- تحديد الحلول البديلة لعلاج المشكلة .

أما هدف عملية المفاضلة والتقييم فهو الإجابة عن التساؤل الأساسى : أى البدائل أفضل لعلاج المشكلة ؟ ومن ثم فإن المفاضلة تقارن بين البدائل من حيث [أى تراجع المعلومات المتاحة عن كل بديل] :

– قوة البديل فى علاج المشكلة .

– الفترة الزمنية اللازمة ليحقق البديل حل المشكلة .

– تكلفة البديل المالية .

– تكلفة البديل المعنوية [مناسبته واتفاقه مع المشاعر] .

– التكلفة الاجتماعية للبديل .

أما عملية الاختيار فتسعى إلى الإجابة عن السؤال الأساسى :

– فى حالة اختيار بديل [بدائل] معينة ، ما هى النتيجة المتوقعة [ما نسبة العلاج للمشكلة المتوقع حدوثها] .

من ذلك نجد أن المنطق الأساسى فى عملية اتخاذ القرار هو توليد المعلومات الكافية التى تساعد الإدارة على اتباع طريق معين [دون غيره] للوصول إلى أهدافها . وتختلف أهمية [ونوعية] المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات باختلاف مستوى أهمية القرار فى ذاته.

ونستطيع أن نفرق بين أنواع القرارات الآتية :

– قرارات إستراتيجية .

– قرارات تكتيكية .

– قرارات غير روتينية .

– قرارات روتينية .

– قرارات تمس السياسات .

– قرارات تنفيذية [إجرائية] .

والشكل التالى يصور وضع المعلومات فى عملية اتخاذ القرارات .

مرحلة	المعلومات
الإحساس بوجود مشكلة	معلومات عن الفرق بين الأداء الفعلى والنتائج المستهدفة
تحديد المشكلة	معلومات عن البيئة المحيطة ومتغيراتها والتنظيم الداخلى وعناصره .
توصيف المشكلة	معلومات للتفرقة بين الأعراض الظاهرية والأسباب الحقيقية للمشكلة .
تحليل المشكلة	معلومات عن العوامل المسببة للمشكلة وطبيعة العلاقات بينها [فروض].
تقييم البدائل	معلومات عن: أ – النتائج المتوقعة لكل بديل ب – احتمالات تحقيق النتائج المتوقعة جـ – المنفعة النهائية لكل بديل
اختيار البديل الأنسب	معلومات عن معايير الاختيار [تفضيلات متخذ القرارات]

معلومات تاريخية عن مشكلات مشابهة وحلولها ،
وتجارب الآخرين عن مواجهة نفس المشكلات ، وتوقعات مستقبلية

معلومات عن نتائج تطبيق القرار

نماذج للقرارات الإدارية المهمة :

- قرارات الاستثمار
- قرارات الإنتاج
- قرارات تحديد خط المنتجات
- قرارات تكوين القوى العاملة

- قرارات تشكيل الهيكل التنظيمى
- قرارات التوسع فى المشروع
- قرارات الاقتراض [التمويل]
- قرارات التسعير

فى جميع تلك النماذج من القرارات فإن المنطق الأساسى واحد . وتبحث الإدارة عادة عن بعض التكنولوجيات المساعدة فى اتخاذ القرارات ومنها :

- أساليب بحوث التسويق .
- أساليب بحوث العمليات .

الإطار العام لإدارة المعلومات

إن عملية الإدارة هى فى الأساس نظام للمعلومات :

** مدخلات النظام :

- بيانات عن الأداء المطلوب
- بيانات عن القائمين بالأداء
- بيانات عن توقيت الأداء
- بيانات عن التكلفة المستخدمة للأداء
- بيانات عن الظروف المحيطة بالأداء
- بيانات عن النتائج المطلوبة من الأداء

* أنشطة النظام :

- ملاحظة الأداء الفعلى
- تسجيل بيانات الأداء الفعلى
- مراجعة بيانات الأداء الفعلى ومقارنتها ببيانات الأداء الفعلى المستهدف

- تحديد الفروق بين الأداء الفعلى والمستهدف

- تحليل أسباب الفروق

- تحديد أساليب تصحيح الفروق

*** مخرجات النظام :**

- معلومات عن مدى تحقيق الأداء المستهدف

- معلومات عن اتجاهات تصويب مسار الأداء الفعلى

مدخلات	أنشطة	مخرجات

المنطق الأساسى فى عمل الإدارة الحديثة أنها لا تكتفى بالحصول على المعلومات ولكنها تستخدمها وتوظفها لتحقيق أهدافها .

أى أن هناك « إدارة للمعلومات » بمعنى تطبيق العملية الإدارية المتكاملة على نشاط المعلومات .

وتتبلور عملية إدارة المعلومات فى الآتى :

- تحديد الأهداف المعلوماتية

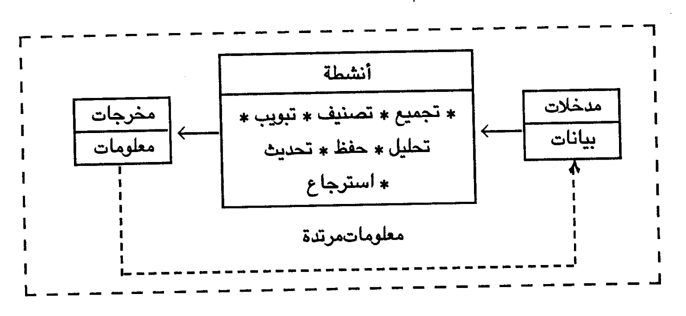
- تخطيط المعلومات

- تنظيم أعمال المعلومات

- متابعة وتقييم أعمال المعلومات

وتتركز مفاهيم الإدارة الحديثة لمعلومات فـى مفهوم « نظم المعلومـات المتـكاملة »
Integrated Information Systems

والذى يتشكل شأن أى نظام آخر من :



٣ - ٤ الإدارة فى عصر المعلومات :

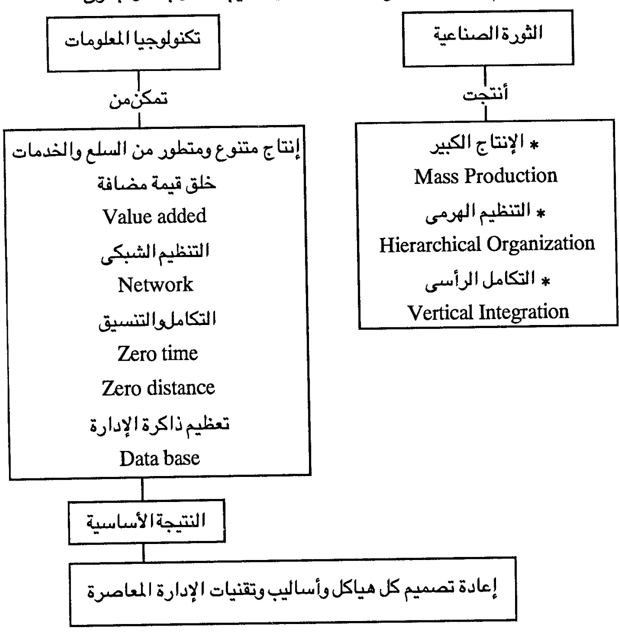
تتميز التسعينات بعلامات مميزة تنعكس على الإدارة بشكل مباشر ، وتتبلور سمات التسعينات فى مجالين أساسيين :

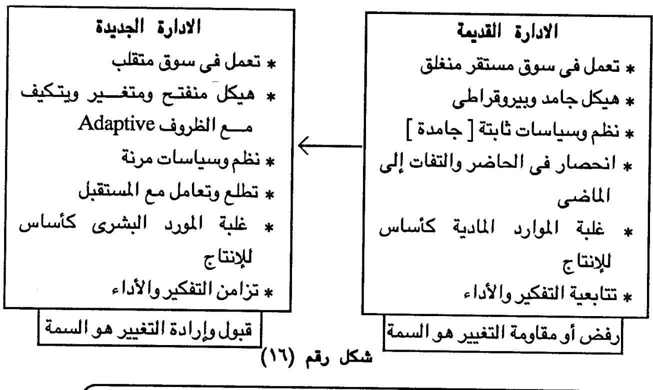


إن تكنولوجيا المعلومات هى أداة الإدارة الرئيسية لمساعدتها على مواجهة المناخ المتقلب [تجنب معوقاته ومشكلاته من جانب ، واستثمار ما به من فرص واحتمالات إيجابية من جانب آخر]

وازدادت أهمية تكنولوجيا المعلومات إلى حد ضرورة تخصيص مدير تنفيذى مسئوب عنها

تكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات فى أنها تمثل قوة قادرة على التغلغل فى كافة أشكال ومجالات العمل الإنسانى . فهى بالنسبة للإدارة المعاصرة تمثل طاقة أو [مصدر للقوة] كما كانت الآلة البخارية فى عصر الثورة الصناعية . وتتفوق تكنولوجيا المعلومات على الآله البخارية فى قدرتها [أى تكنولوجيا المعلومات] على خلق نماذج تحاكى الواقع وتتجاوزه . ومن ثم فهى قادرة على تغيير أشكال وأساليب العمل بشكل جذرى .





شكل رقم (١٦)

النتائج الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات فى منظمات الاعمال:

١ - تسهم تكنولوجيا المعلومات فى تغيير الطرق التى يتم العمل بها

Changes in the way Work is done

- **تغير فى أنشطة (أعمال) الإنتاج : Production**

* تغير أساليب الإنتاج المادى باستخدام الإنسان الآلى ونظم الرقابة وأدوات القياس الذكائى .
* تغير أساليب إنتاج المعلومات باستخدام الحاسبات الآلية (الحسابات، الأرصدة، إصدار الفواتير ...)
* تغير أساليب إنتاج المعرفة كالتصميم باستخدام الحاسب الآلى CAD / CAM ....

- **تغيير فى أنشطة (أعمال) التنسيق Coordination :**

* استخدام شبكات الاتصالات التى تحقق الآتى :
* تقصير المسافات إلى حد الصفر فيما يتصل بتداول المعلومات [فرق من المهندسين مثلاً يعملون فى مواقع متفرقة متباعدة ولكن فى نفس المشروع ويتصلون ببعض آنيا وباستمرار].

* تقصير الزمن إلى حد الصفر.

* تعظيم ذاكرة الإدارات (مخزون لانهائى من المعلومات).

* القدرة على العمل الجماعى نتيجة وفرة المعلومات وسهولة تداولها Group work، ومن ثم تسهيل عمل الفريق Team work

- **تغيير فى أنشطة « الإدارة » Management** :

* تيسير المعلومات عن المناخ الخارجى والداخلى يمكن الإدارة من مباشرة أعمال التخطيط الإستراتيجى بكفاءة.

* تيسير المعلومات ييسر للإدارة تقييم النتائج ومتابعة الأداء، وإدخال التغييرات المناسبة فى الوقت المناسب (وظيفة الرقابة).

* اتخاذ القرارات على أسس أفضل.

ويتبلور تأثير تكنولوجيا المعلومات فى تطوير مجموعة جديدة من الأساليب تعتمدها الإدارة ومنها :

- التصميم باستخدام الحاسب الآلى	CAD
- الإنتاج باستخدام الحاسب الآلى	CAM
- الهندسة باستخدام الحاسب الآلى	CAE
- التصميم المتواكب	Concurrent Eng.
- نظم المعلومات المتكاملة	IIS
- البريد الإلكترونى	Electronic Mail
- التوريد فى الوقت المناسب	JIT
- حلقات الجودة	QC
- تخطيط احتياجات المواد	MRP
- تحليل القيمة	Value Analysis
- التسويق الآلى	Telemarketing
- الإنتاج المرن	Flexible Manufacturing

٢ - تسهم تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق الإندماج والتكامل Integration لكل وظائف المشروع على كل المستويات داخل وخارج التنظيم

- إن الربط الإلكترونى بين أجزاء المشروع الواحد ، أو بين المشروعات يحقق تدفقاً سريعاً (لحظياً) للمعلومات ينتج معه تداول أسرع للسلع والخدمات يؤدى إلى خفض التكلفة ، تجنب ربط الأموال فى مخزون غير مستخدم فى السلع أو المواد ، تجنب تشغيل الأفراد فى أعمال مساعدة يمكن تجاوزها بالاتصال المباشر :

- **الربط فيما بين أجزاء المشروع**

مثال ذلك زيروكس إذ يعمل فريق متكامل من المصممين ، المهندسين ، ومسئولى الإنتاج باستخدام شبكة محلية Local Area Network (LAN) والكل يركز على نفس السلعة .

- **ربط النهايات ذات العلاقة فيما بين المشروعات**

مثال توصيل إدارة التوريدات فى شركة بالمورد الذى يتم منه اتصالاً مباشراً . وتطبيق نظم Just - in - time

- **نقل جزء من العمل وإتمامه لدى شركة أخرى**

مثال ذلك ربط شركة لنقل البضائع بشركة منتجة ، ومن ثم يتم تخطيط النقليات ومتابعة حركتها على أسطول الشركة الناقلة باتصال مباشر من إدارة التوزيع فى الشركة المنتجة . أو تكليف شركة بتصنيع قطع وأجزاء لشركة أخرى ويتم التنسيق والربط المباشر بينهما

- **التسويق الإلكترونى**

شركات السياحة والسفر مثلاً تستخدم الربط الإلكترونى لمسح السوق وإيجاد حجز على الفراغات المتاحة فى أى طائرة لأى شركة مشتركة فى نظام الحجز الآلى .

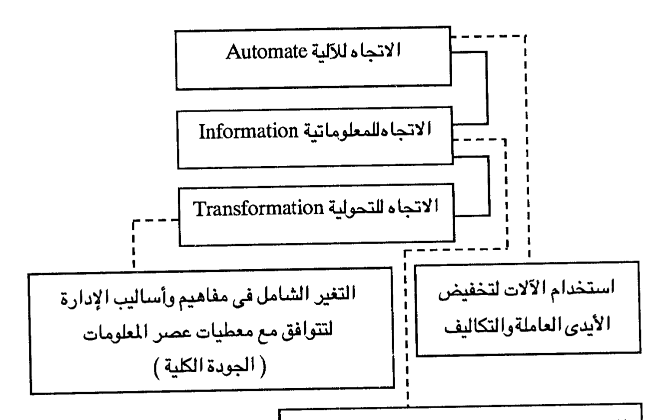
٣ - تسهم تكنولوجيا المعلومات فى إعادة تشكيل المنافسة فى صناعات عديدة .

- تسهيل عمليات التعاون بين المنتجين لقطع الغيار ومنتجى السلع النهائية يعظم من القدرة التنافسية للإدارة التى تتمكن من تأمين احتياجاتها من قطع الغيار فى وقت أسرع .

- تعظيم القدرة التنافسية للشركات التى تتمكن [نتيجة حسن استخدام تكنولوجيا المعلومات] من اختصار الوقت ، وتقليل أثر التباعد المكانى لعملياتها ، أو الاستفادة من مواردها البشرية الموزعة فى أماكن مختلفة بشكل أكفأ .

- تسهيل وتعظيم قدرة الإدارة على الإفادة من المبتكرات والمخترعات ، ونقلها بسرعة من مرحلة التصميم والتجريب إلى مرحلة الإنتاج والتسويق . إن تكنولوجيا الإدارة لا تحقق بذاتها هذه الميزة ، ولكنها تساعد على حدوثها إذا أحسنت الإدارة استخدامها .

- تمر المنظمات فى محاولة الاستفادة بإمكانيات تكنولوجيا المعلومات من أجل تحسين مراكزها **التنافسية بمراحل ثلاث :**



٤ – يسهم التطبيق الناجح لتكنولوجيا المعلومات فى الإسراع بتغييرات أساسية فى هيكل الإدارة والتنظيم .

- تسهم تكنولوجيا المعلومات فى المساعدة على إعادة تشكيل هيكل الإدارة والتنظيم من خلال :

  – إعادة توزيع الوظائف

  – إعادة تصميم نظم الرقابة ، حيث يمكن أن تتم فى أماكن الأداء مباشرة وذاتياً

  – تيسيير وخفض تكلفة التنسيق

- المساعدة فى تعظيم الإنتاج والقيمة المضافة من تنظيمات صغيرة ، ومن ثم فإن الاتجاه لتصغير حجم التنظيم وتبسيطه هو نتيجة مباشرة لتكنولوجيا المعلومات .

- الاتجاء أكثر إلى تكوين فرق العمل الطارئة Adhoc teams بدلاً من التكوينات والتنظيمات الثابتة ، ومن ثم التحول إلى التنظيم الشبكى Networking حيث يمكن ربط الفرق المختلفة إلكترونياً وتبادل المعلومات وتنسيق المهام فيما بينها . [يؤدى إلى سرعة الاستجابة لطلبات السوق بتقليص الوقت والمسافة فى التفاعل بين أجزاء التنظيم]

- إن معدل حركة ومرور المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات فى التنظيم يتزايد بتطبيق تكنولوجيا المعلومات ، ومن ثم فإن ذلك يسهم فى سرعة الاستجابة لطلبات السوق وتأثيرات المنافسة .

أيضا تحدث تغييرات جوهرية فى :

– نظم قياس الأداء والنتائج

– نظم الحوافز والمكافآت

– مهارات وكفاءة العاملين

– نظم التخطيط والرقابة

ويمتد تأثير تكنولوجيا المعلومات ليمس كل عناصر الإدارة

الأهداف

* أسلوب الاختيار
* معايير الاختبار
* تحديد المستوى المطلوب
* أساليب التطوير
* معايير التقييم

* التميز النسبى
* الاستئثار بنسبة متزايدة من السوق
* نمو مستمر فى العائد على الاستثمار

* **الموارد المادية والمعنوية**

* تطوير أساليب توفير الموارد اللازمة
* تخفيض تكلفة الموارد وإحلال مواد جديدة محل المواد النادرة والغالية
* تطوير أساليب إنتاج وتوزيع واستخدام المعلومات
* تطوير أساليب البحث والابتكار والتجديد

* هياكل إدارية مرنة
* قواعد ونظم إدارية مرنة
* نظم للحفز والتشجيع

* **الموارد البشرية :**

* تطوير دور الفرد فى النظام الإنتاجى والإدارى (استخدام أكثر للعقل والمعرفة واعتماد أقل على الطاقة البدنية)
* مشاركة أكثر فاعلية للفرد ، مزيد من السلطة والمسئولية .
* تنمية ولاء الفرد وارتباطه بالشركة

* إدارة لامركزية
* إدارة بالمعلومات
* إدارة بالأهداف والنتائج
* ادارة تعتمد على تكوين Teamworking

إن محصلة التطور الحاصل فى تكنولوجيا المعلومات تنعكس على الإدارة من خلال :

- تقديم المعرفة التى تسهم فى خلق الميزة التنافسية للسيطرة على شريحة مهمة فى السوق.
- تسريع الوصول إلى نتائج أبحاث تطوير السلع والخدمات ، ومن ثم طرحها فى الأسواق سريعاً (تخفيض التكاليف وسرعة استردادها) .
- ابتكار مواد مخلقة تحل محل المواد الطبيعية ومن ثم تقل تكاليف الإنتاج ويزيد فى الكمية.
- تقليل حجم العمالة العادية (غير مرتبطة أو الخبيرة بالمعلومات) و زيادة حجم العمالة ذات الصلة بالمعلومات (المعرفة).
- تشجيع الاتجاه نحو الآلية Automation
- إتاحة الفرصة لبحث أعداد أكبر من البدائل لحل أى مشكلة ، مع زيادة القدرة على التشخيص والتحليل ، ومن ثم تعظيم القدرة على اتخاذ القرارات .

وتتمثل آثار تكنولوجيا المعلومات وانعكاسها على الإردارة الجديدة فى مجالات أساسية منها .

* التغيرات الناشئة عن تكنولوجيا المعلومات فى الهيكل والعلاقات التنظيمية :

* الاعتماد على المعلومات	Information Based
* تقليل عدد المستويات	Flat
* نطاق إشراف أوسع	Span of Control
* التنسيق بالمعلومات وليس بالسلطة	
* التنويع والتخصص فى ذات الوقت	Flexible Specialization
* العلاقات آنية وليست متتالية	Simultaneous VS. Sequential
* الرقابة ذاتية وليست خارجية	Built - in Control
* التنظيم الشبكى MATRIX وليس الوظيفى	

* تأثير تكنولوجيا المعلومات فى معايير تقييم الإدارة :

تصبح المعايير الآتية هى الأهم فى الحكم على كفاءة الإدارة فى عصر المعلومات :

* السوق [المستهلك]
* النمو المستمر فى الإنتاجية
* النمو المستمر فى الربحية
* النمو المستمر فى الحصة السوقية
* التطوير والابتكار

القيم **النسبية** هى الأساس وليست القيم **المطلقة** .

* تأثير تكنولوجيا المعلومات على دورة حياة المنتجات Product Life Cycle

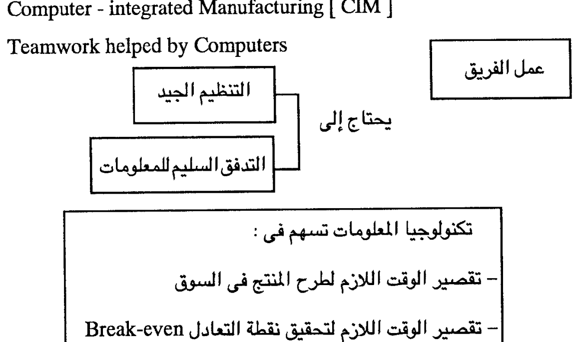
* تسهم تكنولوجيا المعلومات فى تقصير دورة حياة المنتجات ومن ثم تكون الفترة بين **تطوير** المنتج (سلعة / خدمة) وبين **تسويقه** على نطاق واسع أقل ما يمكن ، وهذا يعنى سرعة استرداد الاستثمارات المنفذة فى البحوث والتطوير من ناحية ، وكسب ميزة تنافسية عالية من ناحية أخرى .

يتم ذلك من خلال

Computer Aided Design [CAD]

Computer - integrated Manufacturing [CIM]

Teamwork helped by Computers



تكنولوجيا المعلومات تسهم فى :

- تقصير الوقت اللازم لطرح المنتج فى السوق
- تقصير الوقت اللازم لتحقيق نقطة التعادل Break-even

* تأثير تكنولوجيا المعلومات على الاستراتيجية والابتكار

لم تعد تكنولوجيا المعلومات مجرد وسيلة سريعة لتحقيق وفر فى النفقات ورفع الانتاجية من خلال ميكنة العمليات الروتينية ...

ولكنها

وسيلة هامة لفتح آفاق جديدة فى العمل [مثال هام عمليات الحجز الآلى فى شركات الطيران وما حققته من اتساع هائل فى حجم العمل] [السوق] وكيف تنافست شركات الطيران فى ابتكار وتحسين نظم الحجز الآلى .

* الاتصالات الحديثة وشبكات المعلومات تمكن الإدارة الآن من تطوير وابتكار نظم عمل تقلل الوقت والتكاليف وترفع الإنتاجية [مثلاً بعض الشركات الامريكية تعهد بعمليات حسابية روتينية إلى شركات أجنبية بتكاليف أرخص اعتماداً على السرعة الفائقة فى الاتصالات] .

* تكنولوجيا المعلومات تدعم اتخاذ القرارات [DSS]

* تحديد الفروض الحرجة
* تحديد العوامل الحرجة] يساعدان فى إتخاذ القرار

* تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية

- عمليات التدريب وبناء الهياكل التنظيمية يجب أن تتكيف مع وتستفيد من **تكنولوجيا المعلومات** .
- إن التكنولوجيات الجديدة فى مجالات الانتاج الصناعى تحتم أشكالا جديدة من تنظيم الموارد البشرية فى شكل فرق عمل Team يتم تدريبهم على أداء العمل بشكل متكامل كما يتم تدريب فريق رواد الفضاء لإنجاز مهمة النزول على سطح القمر مثلا.
- إعادة تصميم الأعمال فى ضوء انعكاسات تكنولوجيا المعلومات حيث ستزيد أهمية ونطاق بعض الأعمال ، وبعضها سوف يدمر ويختفى .
- على الإدارة العليا تبصر الاتجاهات والعمل على الاحتفاظ بالافراد الممتازين .

* تأثير تكنولوجيا المعلومات على توسيع نطاق المشروع

Enlarging Scope of Business

- إن قواعد البيانات التى تبنيها الشركات لخدمة أغراضها الذاتية يمكن أن تصبح فى ذاتها خدمة تباع فى السوق [مثال قواعد البيانات فى الصحف ودور النشر يمكن أن تبيع خدماتها للغير [تبيع معلومات]

- باتباع أساليب التسويق الإلكترونى Electronic Marketing حيث يتم ربط المنتج بالمشترين بشبكات الحاسبات بحيث تتم عمليات البيع والتحاسب مباشرة On - Line

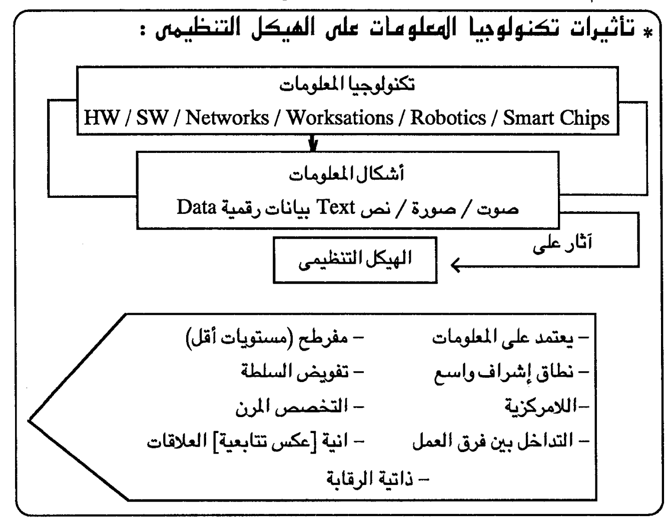
- ترابط قواعد وشبكات المعلومات بين البائعين والمشترين تمكن من استخدام أسلوب Just- in- Time (JIT) ومن ثم تبادل المعلومات ، متابعة المخزون ، توقيت أوامر الشراء ، توقيت الشحنات بحيث يقل الاستثمار فى المخزون إلى أقل حد ممكن مع استمرار تدفق الإنتاج دون توقف .

*** تأثير تكنولوجيا المعلومات على تكامل المشروع Integration**

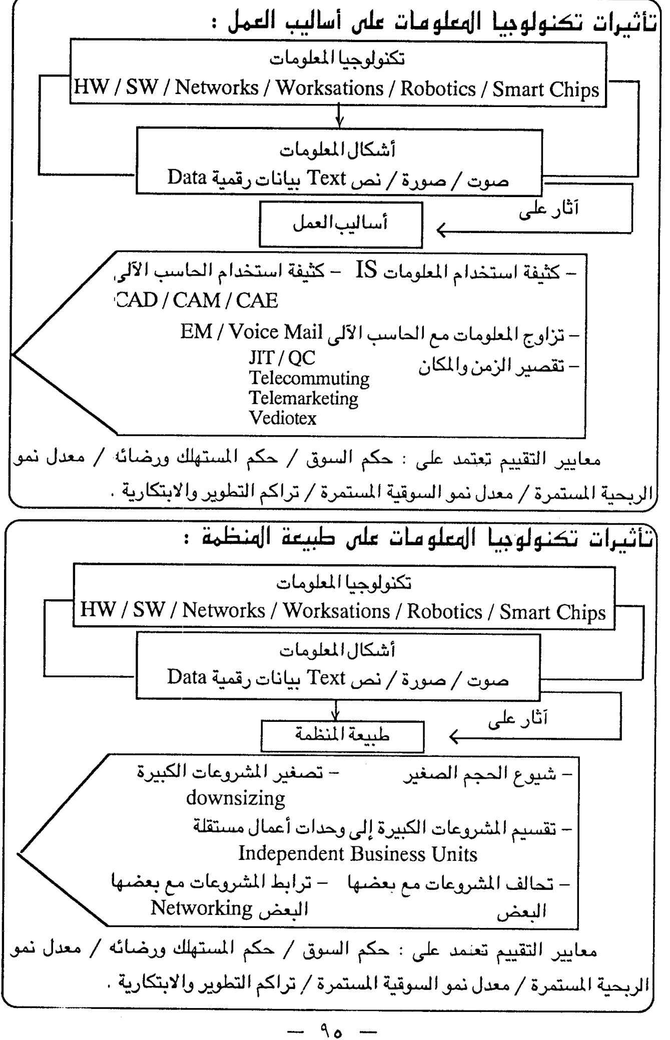
- المشروع كبير الحجم يبغى التحول نحو اللامركزية وتكوين فرق عمل مستقلة ولكنها مترابطة ومتصلة ـــــ الوسيلة هى تكنولوجيا المعلومات .

- المشروع الصغير الذى يأخذ فى الكبر والنمو يواجه مشكلات التنسيق والتوجيه ، ومن ثم يتجه نحو المركزية ـــــ أيضاً الوسيلة هى تكنولوجيا المعلومات .

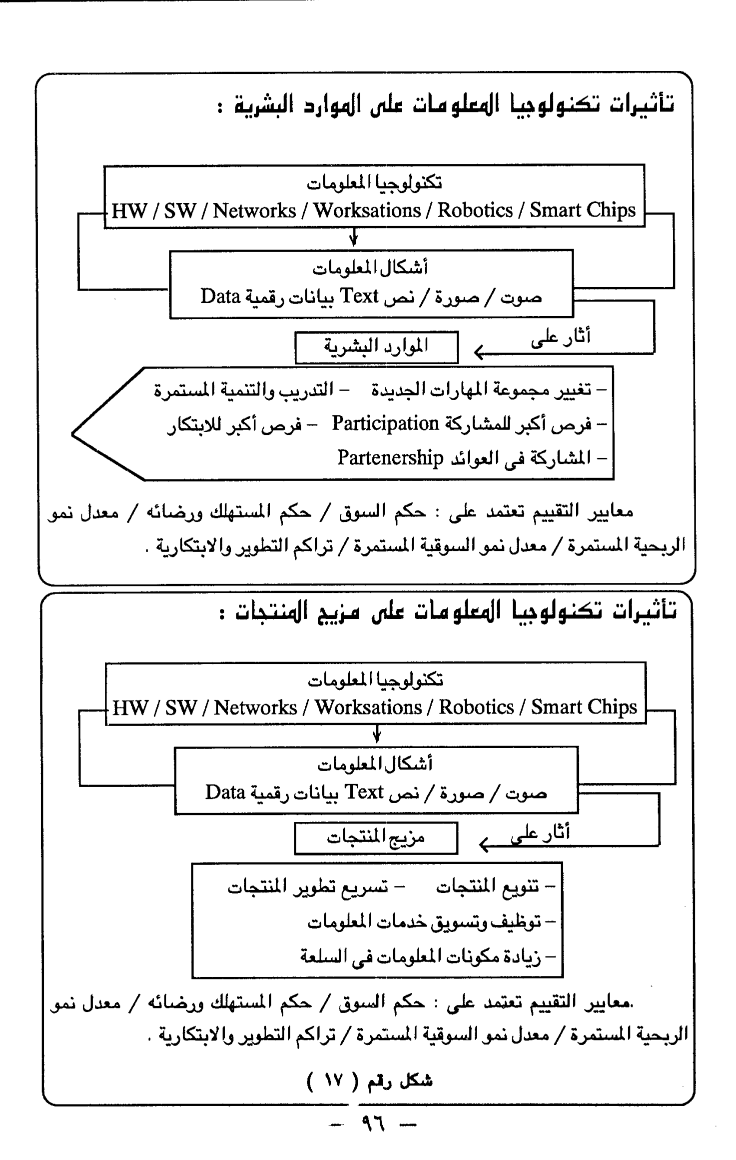
*** تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمى :**



معايير التقييم تعتمد على : حكم السوق / حكم المستهلك ورضائه / معدل نمو الربحية المستمرة / معدل نمو السوقية المستمرة / تراكم التطوير والابتكارية .



تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على أساليب العمل :
تكنولوجيا المعلومات
HW / SW / Networks / Worksations / Robotics / Smart Chips
أشكال المعلومات
صوت / صورة / نص Text بيانات رقمية Data
آثار على
أساليب العمل
– كثيفة استخدام المعلومات IS – كثيفة استخدام الحاسب الآلى
CAD / CAM / CAE
– تزاوج المعلومات مع الحاسب الآلى EM / Voice Mail
– تقصير الزمن والمكان
JIT / QC
Telecommuting
Telemarketing
Vediotex
معايير التقييم تعتمد على : حكم السوق / حكم المستهلك ورضائه / معدل نمو الربحية المستمرة / معدل نمو السوقية المستمرة / تراكم التطوير والابتكارية .
تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على طبيعة المنظمة :
تكنولوجيا المعلومات
HW / SW / Networks / Worksations / Robotics / Smart Chips
أشكال المعلومات
صوت / صورة / نص Text بيانات رقمية Data
آثار على
طبيعة المنظمة
– شيوع الحجم الصغير
– تصغير المشروعات الكبيرة
downsizing
– تقسيم المشروعات الكبيرة إلى وحدات أعمال مستقلة
Independent Business Units
– تحالف المشروعات مع بعضها البعض
– ترابط المشروعات مع بعضها البعض Networking
معايير التقييم تعتمد على : حكم السوق / حكم المستهلك ورضائه / معدل نمو الربحية المستمرة / معدل نمو السوقية المستمرة / تراكم التطوير والابتكارية .



تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية :
تكنولوجيا المعلومات
HW / SW / Networks / Worksations / Robotics / Smart Chips
أشكال المعلومات
صوت / صورة / نص Text بيانات رقمية Data
أثار على
الموارد البشرية
– تغيير مجموعة المهارات الجديدة – التدريب والتنمية المستمرة
– فرص أكبر للمشاركة Participation – فرص أكبر للابتكار
– المشاركة فى العوائد Partenership
معايير التقييم تعتمد على : حكم السوق / حكم المستهلك ورضائه / معدل نمو الربحية المستمرة / معدل نمو السوقية المستمرة / تراكم التطوير والابتكارية .
تأثيرات تكنولوجيا المعلومات على مزيج المنتجات :
تكنولوجيا المعلومات
HW / SW / Networks / Worksations / Robotics / Smart Chips
أشكال المعلومات
صوت / صورة / نص Text بيانات رقمية Data
أثار على
مزيج المنتجات
– تنويع المنتجات – تسريع تطوير المنتجات
– توظيف وتسويق خدمات المعلومات
– زيادة مكونات المعلومات فى السلعة
.معايير التقييم تعتمد على : حكم السوق / حكم المستهلك ورضائه / معدل نمو الربحية المستمرة / معدل نمو السوقية المستمرة / تراكم التطوير والابتكارية .

شكل رقم (١٧)

٥ – التحدى الأساسى أمام الإدارة فى التسعينات هو كيفية إحداث التحول اللازم لإمكان التعايش فى المناخ شديد المنافسة والمنفتح عالمياً

– تؤثر تكنولوجيا المعلومات فى عناصر التنظيم الخمس الأساسية على النحو الآتى :

**** التكنولوجيا**

سوف تستمر التكنولوجيا فى التطور السريع وبمعدل ٢٠ – ٣٠ ٪ سنوياً ، مما يؤدى إلى استمرار تقليص أثر **الوقت والمسافة** ، ويحقق مزيداً من **الترابط ، والذاكرة** فى التنظيم .

**** البشر والأدوار التى يقومون بها**

سيكون للبشر أدواراً جديدة بفضل تكنولوجيا المعلومات ، وسيستخدمون آليات وأدوات مبتكرة وسيزيد ارتباطهم واتصالهم ببعض ، ويزيد تعرضهم للمعلومات . ومن ثم سيكون للتدريب أهمية خاصة لإكساب الأفراد القدرات والمهارات اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات .

**** الهيكل التنظيمى**

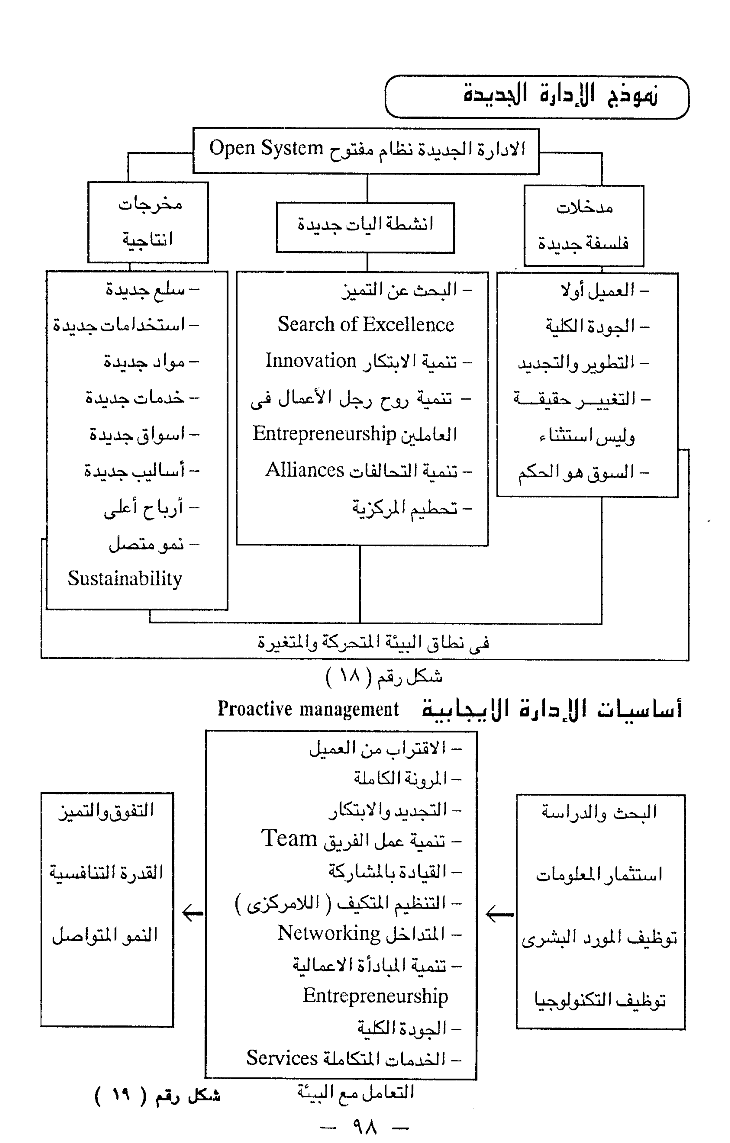
تنشأ أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية تبعد عن الأنماط التقليدية وتتسم بالحركية والانفتاح والاعتماد على الشبكات التى تربط فرق العمل .

**** الأنشطة الإدارية**

تدفق المعلومات يجعل أعمال التخطيط ، الرقابة ، التنسيق واتخاذ القرارات أكثر سرعة واكتمالاً ، ومن ثم أفضل نتيجة

**** الاستراتيجية**

تحفز تكنولوجيا المعلومات على تنمية إستراتيجيات إدارية تعتمد الترابط والتواصل مع الغير وسرعة الاستجابة للسوق والمنافسة .



شكل رقم (١٨)

أساسيات الإدارة الإيجابية Proactive management

شكل رقم (١٩)

* بدلا من التصنيف القديم لوظائف الادارة [تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، تنفيذ ، رقابة] ....

يصبح الدور الجديد للادارة

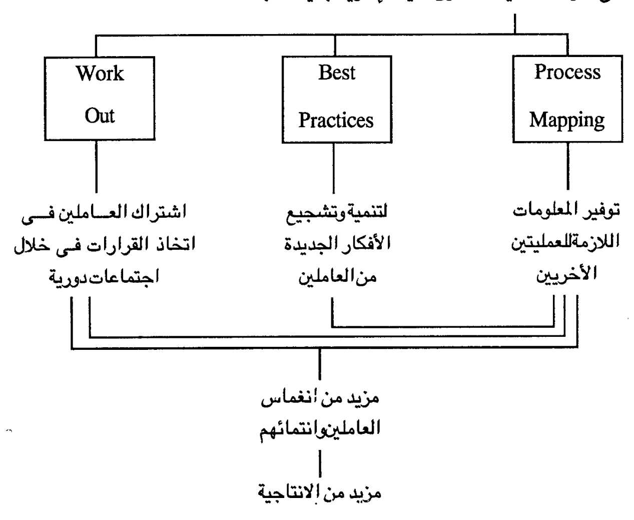
* ارشاد الفرق والجماعات .

* توفير الموارد لفرق وجماعات العمل .

* مساعدتهم على التفكير الذاتى واتخاذ القرارات .

* تنظيم مشاركة وانتماء العاملين فى الادارة وتحقيق النتائج .

فى شركة GE يستخدمون آليات إدارية جديدة منها :



الأهداف الصحيحة لتطوير الادارة فى عصر المعلومات

* زيادة قدرة الإدارة فى السيطرة على الموارد المتاحة وتوظيفها فى المجالات الصحيحة وتعظيم العائد منها . (الفرص)
* زيادة قدرة الإدارة فى السيطرة و التعامل مع القيود والمعوقات والتكيف مع المتغيرات .

* زيادة فعالية الإدارة .
* تعظيم الانتاج والعائد على الاستثمار (مصلحة المالك) .
* تعظيم الخدمة وتيسير الحصول عليها (مصلحة المستهلك) .

التميز فى السوق وتعظيم الحصة السوقية

السمات المميزة للإدارة الجديدة :

إن الادارة الجديدة القادرة على تمثل واستيعاب معطيات الثورة التكنولوجية وعصر المعلومات من جانب ، والمتفاعلة مع المتغيرات المجتمعية عالميا ومحليا من جانب آخر ، لابد لها من مميزات خاصة تتبدى فى الآتى :

* العمل من أجل التميز والتفوق
* تخفيض السعر لارضاء العميل
* اختيار الأسواق بعناية
* استهداف النمو المستمر
* استثمار الطاقات المتاحة بأقصى درجة
* تهيئة الفرصة والامكانات للابتكار والخلق والابداع
* استخدام منطق شامل ونظرة كلية تستوعب المتغيرات وعناصر الموقف جميعا .

* البعد عن المركزية واستخدام منطق اللامركزية كأساس للعمل الادارى.

* تأكيد أهمية الجودة الشاملة

* السعى نحو العالمية والخروج من الانغلاق

* الاستثمار فى تدريب وتعليم البشر باعتبارهم الدعامة الأساسية للنجاح

* تأكيد وتنمية العمل الجماعى ، وتكريس المشاركة.

* استحداث أنماط تنظيمية مرنة متحررة وعدم التقيد بالنمط الهرمى التقليدى.

وفى ضوء تلك السمات ستكون الادارة الجديدة على النحو الآتى:

* سيتغــير الهيكل التنظيمى المعتــمد عــلى المعـلومــات Information based Organization

— ليكون أقل فى عدد المستويات Levels

— ليكون أكثر تفرطحاً Flat

— به عدد أقل من الوظائف الإدارية

* سيكون أساس التنظيم هو « المعرفة » Knowledge ويعتمد على « خبراء » ينظمون أعمالهم ويوجهون أنشطتهم ويصححون مباشرة أدائهم من خلال « المعلومات المرتدة » Feedback من الزملاء والعملاء .

* أغلب الوظائف فى التنظيم ستكون متصلة بالمعلومات Information Related بينما تقل الوظائف التى تعتمد على العمل اليدوى والكتابى .

* النشاط الأهم فى التنظيم سيكون التحليل والتشخيص [**أى التعامل بالمعلومات**] .

* سيصبح **اتخاذ القرار** معتمداً أكثر على نظم المعلومات وتكنولوجيا الحــاسب الآلى ⟵ قرارات أسرع من خلال بحث بدائل أكثر .

* سيكون محور العمل فى التنظيم المعلوماتى هو **الفريق** Team وليس **الفــرد** In-dividual .

* ومن ثم فإن تكامل **الفرق** فى **شبكات** Network سيكون سمة أساسية وضرورية فـى التنظيم المعلومـاتى بـدلاً مـن التقسيم إلـى إدارات مستقلة ومتبـاعدة Departementalization
* التحول إلى **اللامركزية** ... بدلاً من **المركزية** .
* التحول إلى الحجم الصغير Downsizing
* درجة أعلى من المشاركة فى الإدارة Participation in Management .

ثورة المعلومات

* تقلل من القيود على الإدارة
* تزيد من الفرص والبدائل للإدارة

نتيجة للمعرفة المتزايدة الناشئة عن العقل الانسانى

الاهتمام بالطاقة الفكرية للإنسان

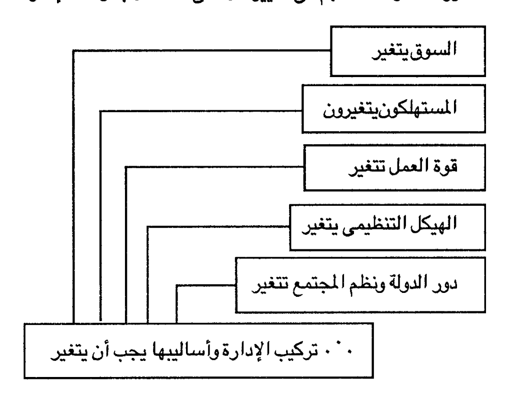
الانسان العامل شريك وليس أجيرا

* تطور أساليب وتوجهات تدريب وإعداد أفراد الإدارة ليصبحوا قادرين على **إنتاج المعلومات والتعامل** معها من أجل تطوير الانتاج السلعى والخدمى .
* القدرة الفائقة للتكنولوجيات الجديدة ، ونظم المعلومات ستجعل الإدارة تتجه أساساً إلى :

- اللامركزية
- الاهتمام بالعميل
- الاهتمام بالمورد البشرى [القوة العقلية]

Brain Power as an asset

* ثورة المعلومات تسهم فى تغيير كل شىء تتعامل به ومعه الإدارة :



التحدى الجديد للإدارة فى عصر المعلومات

* نسبة المتعلمين فى قوة العمل أكبر
* مستوى التعليم للعاملين أعلى
* العاملون « المثقفون » يتطلعون إلى الاستقلالية والمشاركة
* السوق يتسع للعالم كله
* المنافسة هائلة وقاتلة
* المستهلكون أكثر معرفة [يكاد يتحقق الفرض الكلاسيكى للمنافسة الكاملة والرجل الاقتصادى]

الإدارة الجديدة أساساً مسئولة عن إدارة البيئة المحيطة External Environment والمطلوب قيادة للتغيير وليس إدارة للأمر الواقع

* الإدارة والوقت	Any Time
* الإدارة والمكان	Any Place
* الإدارة والمواد	No Matter
* الإدارة ورغبات المستهلك	Mass Customization
* الإدارة والتغيير	Management of Transition
* الإدارة والعاملين	Super leadership
* الإدارة والمنافسين	Competitive Advantage
* الإدارة والسوق	Market Niche

أساليب الإدارة فى عصر المعلومات

* الاقتراب من العميل	Close to Customer
* التجول والحركة المستمر	Wander Around
* إحياء النزعة الأعمالية لدى العاملين	Entreprenuership
* التركيز على النتائج وليس التفاصيل	Results Not Details
* إطلاق الطاقات الإبداعية	Creativity
* التركيز على الجودة الكلية	Total Quality
* استخدام التنظيم المرن (المتكيف)	Adaptive

Adaptive org. is externally focused,
. senses change and deals with it

* استخدام أساليب العمل المترافقة Concurrenc بدلاً من المتابعة Sequential

* استخدام منطق التخصص المرن Flexible Specialization

* استخدام التنظيم الشبكى Networking

وحدات صغيرة (فرق عمل) مترابطة ، متعاونة حتى ولو كانت من خارج المنشأة

مظاهر الادارة الجديدة فى عصر المعلومات

* تقليل عدد العاملين
* استخدام أساليب الرقابة الذاتية (غير الرسمية) أكثر من الرقابة الرسمية
* التقارير وإبلاغ المعلومات عن الاستثناءات Reporting by exception
* إزالة أو رفع الحواجز بين قطاعات الهيكل التنظيمى Boundaryless Structure
* إثراء الوظائف وتكبير العمل
* اتباع نطاق واسع للإدارة Span of Management
* تمليك العاملين Build Ownership
* استخدام المعرفة لخلق الميزة المميزة Differential advantage

التنظيم المعلوماتى

Information - Based Organization

معدات وتجهيزات للاتصالات وتشغيل المعلومات

* الهاتف
* معدات تسجيل المكالمات الهاتفية Answering Machines
* الحاسبات الشخصية
* الشبكات المحلية (LAN)
* الطابعات الاتصالية (فاكس)
* نظم الاتصالات اللاسلكية

سمات التنظيم

* يستند التنظيم على قاعدة معلوماتية تتدفق فيها المعلومات من أسفل إلى أعلى ثم إلى أسفل مرة أخرى (Circular Flow)
* لا مركزية اتخاذ القرارات
* ينمى المشاركة بين مختلف العاملين Participation
* قليل المستويات التنظيمية [نتيجة للامركزية، وتدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها للجميع]
* تتضح فيه الوحدات المستقلة (IBU) [Independent Business Unit]
* تتضح فيه وظائف جديدة تعكس أهمية ودور المعلومات .

الوظائف الجديدة فى التنظيم المعلوماتى :

* مدير التنمية التكنولوجية
* مدير تنمية المنتجات
* مدير تخطيط الانتاجية
* مدير تخطيط الاستراتيجية
* مدير الجودة
* مدير التخطيط الاقليمى

الفصل الرابع



{ ٤ }

الأساس الفكرى للإدارة الجديدة

تمهيد

٤-١ الملامح العامة للفكر الإدارى الجديد

٤-٢ السياسات الأساسية للإدارة الجديدة

٤-٣ المدخل الإستراتيجى للتعامل مع الواقع الجديد.

٤-٤ إدارة التغيير .

تمهيد

يحدد الفصل الرابع الإطار الفكرى المتكامل للإدارة الجديدة ويبين السياسات التى تعتمدها ويؤكد أهمية المدخل الإستراتيجى فى تعامل الإدارة مع الواقع الجديد .

وفى هذا الفصل تحليل لمفهوم «إدارة التغيير» باعتباره النمط الإدارى الإيجابى الذى يحاول السيطرة على المناخ المحيط ويستثمر ما به من متغيرات لتحقيق أهداف الإدارة .

ويجدر بنا فى هذا التمهيد أن نحدد ما نعتقد أنه الأسس المحورية للإدارة الجديدة :



الأسس المحورية للإدارة الجديدة

* الإدارة عمل **مقصود** لتحقيق **أهداف** (**أساس الأهداف**)

* الانسان مورد مهم للإدارة وغاية لها فى نفس الوقت (**أساس الانسان**)

* المنهج العلمى ضرورة للإدارة (**أساس العلم**) وأهم متطلباته :

* معلومات منتظمة
* أساليب للبحث
* أدوات للتحليل والقياس
* حاسب آلى

* **الالتحام مع البيئة** سمة رئيسية للإدارة :

* تستمد منها أهدافها .

* تستقدم منها مواردها وإمكانياتها .

* تتوجه إليها بإنتاجها .

* تستمد منها قيمها ومعاييرها .

* تتعامل مع مشكلاتها (أساس البيئة)

* وضوح الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجى (الأساس الإستراتيجى)

* قبول التغيير (أساس التغيير)

* التدخل بأساليب مدروسة لعلاج المشكلات . (تحويل المواقف لصالح الإدارة)

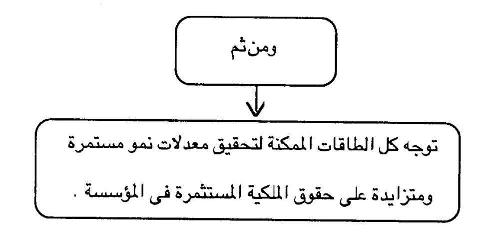
تلك هى الأسس المحورية التى إن تكاملت فى فكر الإدارة المصرية ، سوف تنعكس على قدراتها ومن ثم تعظم فعالياتها وإنجازاتها .

٤ -أ- الملامح العامة للفكر الإدارى الجديد :

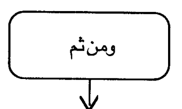
- التوجه الاساسى للإدارة هو التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات للتكنولوجيا الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة والتحفز .

- المعيار الرئيسى لنجاح الإدارة الجديدة فى تحقيق التفوق والتميز هو الرضا والتعامل المتكرر الذى يبديه عملاء المؤسسة .

- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها فى أسواق مختارة بعناية .



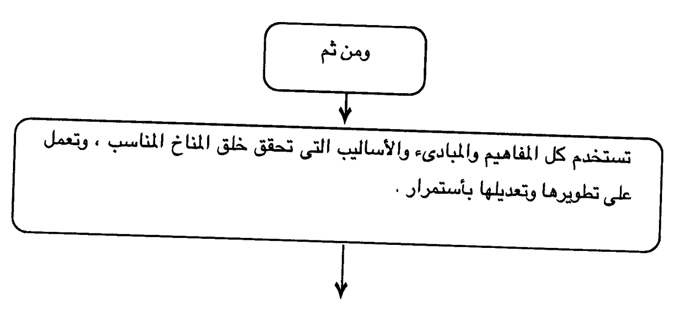
- تتعامل الإدارة الجديدة مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات .



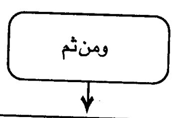
فالإدارة الجديدة لاتخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه . فالتغيير فى حد ذاته يصبح محلا لاهتمام الإدارة . فهى إدارة التغيير (أو التغيير المخطط) .

- تتبنى الإدارة الجديدة مفهوم الابتكار والخلق بإعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق .

- تعمل الإدارة الجديدة على خلق المناخ التنظيمى الملائم .



تؤمن الإدارة الجديدة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح .



تطبق أساليب متطورة فى اختيار الافراد وإسناد الأعمال لهم وإتاحة كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التى تسمح لهم بالعمل والأداء المتميز ، وتعمل على خلق مشاعر المشاركة .

- الإدارة الجديدة تتصف بالشمول والتكامل فى توجهاتها واهتمامها ونظرتها للأمور والمشاكل (الكل فى الجزء ، والجزء فى الكل)
- برغم التوجه نحو المرونة واستخدام أنماط متداخلة ومتباينة فى نفس الوقت ، إلا أن الإدارة الجديدة سوف تتجه بصفة عامة نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة .
- تقوم الإدارة الجديدة على منطق واضح أن التنظيم (المؤسسة أو الشركة) هو كيان حى يتطور ويتعلم ويتفاعل مع البيئة المحيطة .
- يتبنى الفكر الإدارى الجديد منطق القيادة بالمعنى الشامل التى تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم الأداء الذى يقوم به الأفراد ، قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء فى النجاح .

- الإدارة الجديدة تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف المتعاملة معها (عاملين - مستهلكين - موردين ..) وتعمل على فهم توجهاتهم وخلفياتهم وتحاول أن تصل إلى التأثير فى هذه المكونات السلوكية للناس ، وليس التسلط أو فرض قراراتها عليهم .

- تكرس الإدارة الجديدة العمل الجماعى وتكوين الفرق .

- تؤمن الإدارة الجديدة بأهمية المبادأة أو الانقضاض على الفرص واستثمار الوقت باعتباره مورداً أساسياً ينبغى الإفادة منه إلى حد بعيد ، وكذلك فى إدراكها لأهمية الوقت إلى محاولة القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج وتقليص فترات الانتظار .

- تميل الإدارة الجديدة إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة ، والإدارة الجديدة تعمل على تقليص البيروقراطية والعبرة بالنتائج ، إن الإدارة الجديدة لاترى الخطأ أو الفشل فى العمل على أنه أمر غير مقبول ، بل هى تراه محاولات فى سبيل التجويد والإتقان ، ومن ثم تعمل على الاستفادة منه باعتباره درساً ينبغى أخذه فى الاعتبار كخطوة على طريق النجاح .

- تتبنى الإدارة الجديدة فكرة «إعطاء الانتباه» بوصفها من واجبات القيادة الرئيسية . الانتباه بمعنى ملاحظة الأداء ، ومتابعة المؤشرات ، وتحليل الظواهر ، ومعايشة المتغيرات ، وتركيز الاهتمام على المجالات الواعدة .

- تؤمن الإدارة الجديدة بأن محل الاهتمام وقمة التنظيم الإدارى ينبغى أن تكون للعميل الأساسى للمنظمة ، يليه فى الأهمية العاملون الذين يتعاملون معهم مباشرة ويتصلون مباشرة بتوفير السلع أو الخدمات التى يطلبها العميل ، يلى ذلك فى تسلسل الأهمية (ولانقول السلطة التقليدية) العاملون المساعدون الذين يقومون بأداء الخدمات المساندة للعاملين الرئيسيين ، يلى ذلك باقى العاملين حتى ولو كانوا أعضاء الإدارة العليا . ومن ثم فإن الهيكل التنظيمى الحقيقى يكون هيكلاً مقلوباً .

- تركز الإدارة الجديدة اهتماماً كبيراً على التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات ولكنها أيضاً لاتستبعد المواجهة إذا حدث ما يوجب محاسبة الفرد على تصرفاته ودفعه إلى تغييرها إيجابياً .

- التوجه نحو العالمية أساس فى الفكر الإدارى الجديد .

- تتبنى الإدارة الجديدة موقفاً محابياً بشكل عام للمشروع الصغير ، وترى أنه الوسيلة المناسبة لكثير من التكنولوجيات الجديدة .

- الإدارة الجديدة تعطى عناية خاصة لمعايير الرقابة المالية .

- الإدارة الجديدة تؤمن بالتطوير التكنولوجى ، وتستمر فى البحوث والتطوير باعتبارها الأداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الجديدة .

- الإدارة الجديدة متحررة من قيود الزمن فهى تعمل فى كل وقت وتلغى الوقت الضائع ، وتؤمن بتقديم الخدمة للعميل حين يطلبها (فور طلبها) .

- الإدارة الجديدة متحررة من قيود المكان والمسافات ، وتستهدف إلغاء الفجوة المكانية بين موقع الإنتاج وموقع الإستهلاك .

- الإدارة الجديدة متحررة من قيود المادة .

٤ -٢- السياسات الأساسية للإدارة الجديدة : -

فى دراسة مهمة قام بها عدد من الأساتذة والباحثين فى معهد ماساشوستس للتكنولوجيا فى الولايات المتحدة الأمريكية M . I . T (١) تم التوصل إلى أن الوحدات الانتاجية التى استطاعت تطوير إنتاجها والقفز إلى مستويات أعلى وأفضل من الإنتاجية هى التى تتبع السياسات الآتية :-

* الاقتراب من العميل Staying close to the Customer .
* علاقات وطيدة مع الموردين Closer Relations With Suppliers .
* اســتخدام التكنولـوجيا لتحقـيق مزايا إسـتراتيجية Using Technolgy for Strategic Advantage .
* هياكل تنظيمية مسطحة وقليلة التقسيمات المنعزلة عن بعضها البعض
Flatter and less Compartmentalized Organization
* سياسات مبتكرة للتعامل مع الموارد البشرية
Innovative Human Rsources Policies
* التحسين المتوازى فى الجودة ، التكلفة وتوزيع السلع والخدمات
Simultaneous Improvement in Quality, Cost and Delivery

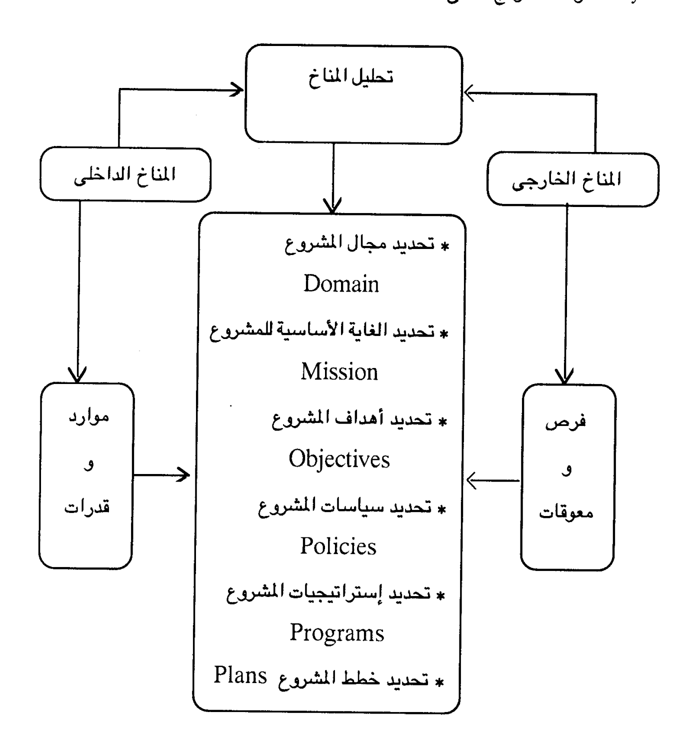
*** تأكيد الأهمية الفائقة للتعليم والتدريب**

إن تطوير الإنتاج سوف يتم بالدرجة الأولى بالاعتماد على تكنولوجيات متطورة ومتقدمة High - Tech وفى الأساس سيتوقف استيعاب التكنولوجيات وتطويعها لمقتضيات الإنتاج المحلى على مدى قدرة الإنسان المصرى فى التعامل مع تلك التكنولوجيات . إن الإنسان سيلعب الدور الأهم فى عملية تطوير وتنمية الإنتاج من خلال إعمال قدراته ومهاراته الفكرية والبدنية واستخدامها فى تعلم التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها وتحسينها وصيانتها وتحديثها . ومن هنا تكون الصفة الأوجب للعامل هى التعليم والتدريب . إن التعليم يستهدف تحسين قدرات الإنسان وتزويده بالأدوات المنهجية التى تمكنه من تفهم واستخدام التكنولوجيا ، بل والتقدم نحو تصميم وابتكار تكنولوجيات تتوافق والمعطيات المحلية .

ومن ثم فإن برنامج تنمية الإنتاج القومى لابد أن يعطى مساحة كبرى من الاهتمام لقضية تطوير التعليم والتدريب وربطهما باحتياجات ومتطلبات الإنتاج ، وإيجاد دور واضح وفعال لوحدات الإنتاج فى النظام التعليمى والتدريبى .

٤-٣ المدخل الإستراتيجى للتعامل مع الواقع الجديد :

يتمثل هذا المدخل فى أن تقوم الإدارة بجهد أساسى لتحليل المناخ Environmet Analysis وفقاً للنموذج التالى :



إن المدخل الإستراتيجى يتيح للإدارة الجديدة مواجهة المتغيرات والتعامل معها ، كما يهيئ لها فرصاً أفضل للتفاعل مع المناخ المتغير من خلال :

* التركيز على مجال واضح ومعروف لنشاط المشروع .

* التركيز على شريحة محددة ومعينة فى السوق Market Niche .

* التركيز على الوفاء باحتياجات واضحة ومطلوبة للمستهلكين [العملاء]

* إستثمار التكنولوجيا لتحقيق الابتكار والتطوير فيما تعرضه الإدارة للسوق .

* التركيز على ضرورة التفوق والتميز Search of Excellence .

* التركيز على تقديم أعلى مستوى من الجودة الكلية .

* التركيز على خلق ميزة تنافسية تفرق المشروع عن منافسيه Competitive Advantage.

* التركيز على خلق صورة مميزة للمشروع Image .

وتصل الإدارة الجديدة لهذا المستوى من التخطيط الإستراتيجى من خلال طرح أسئلة إستراتيجية وتوفير الإجابات الصحيحة عنها . وعلى سبيل المثال تعرض القائمة التالية نماذج لتلك الأسئلة الإستراتيجية :

الأسئلة الإستراتيجية للإدارة :

* لماذا أنشىء المشروع ؟

* ماذا يعمل المشروع فعلاً ؟

* كيف يعمل المشروع ؟

* من هم العملاء الحقيقيون المستفيدون من المشروع ؟

* هل يتعامل المشروع بدقة ووضوح مع عملائه ؟

* هل المشروع فى مجاله الصحيح ؟

* هل يستخدم المشروع الخليط المناسب من الموارد ؟ كما ونوعاً ! وهل يحسن استخدام المتاح منها ؟

* هل يتوفر للمشروع التكنولوجيات الأنسب واللازمة لعملياته ؟ هل يحسن استخدام التكنولوجيات المتاحة فعلاً ؟

* هل تتوافر للمشروع خطوط وقنوات الاتصال الصحيحة بالجهات ذات العلاقة ؟ هل تتوافر المعلومات اللازمة ، الصحيحة ، الحديثة ؟ وهل يوفر للآخرين ما يحتاجونه من معلومات؟

* هل المشروع على بينة من صورته الفعلية فى أذهان المتعاملين معه ؟ هل تطابق الصورة المستهدفة أو تختلف عنها ؟ ما أسباب الاختلاف ؟

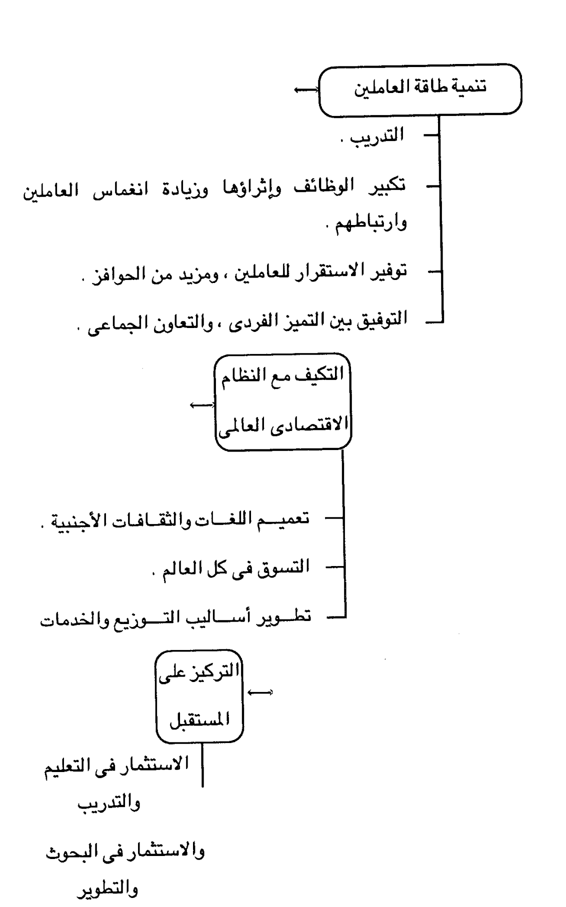
* هل التنظيم الهيكلى للمشروع هو التنظيم الأمثل فى ضوء ظروفه ومجاله ؟ هل يتناسب التنظيم مع التكنولوجيات المتاحة (المحتملة) للمشروع ؟

* هلى يستفيد المشروع من علاقاته مع المجتمع ؟ هل يوظف إمكانياته التوظيف السليم لإحداث التأثير المطلوب فى المجتمع [المناخ الخارجى]

التوجهات الإستراتيجية للإدارة الإيجابية

التركيز على الأساسيات

- الأولوية لتصميم وتصنيع المنتجات .
- إدماج عمليات التصنيع ، التسويق ، البيع ، خدمات ما بعد البيع فى كل متكامل .
- ابتكار مقاييس جديدة للأداء (إلى جانب المؤشرات المالية) مثل مقاييس الجودة الإنتاجية ، وقت تصميم وتطوير المنتجات .
- الاستخدام الفعال للتكنولوجيا فى مراحل الإنتاج .
- التوفيق بين متطلبات التصميم المتنوع للسلعة Customization ومتطلبات المرونة فى الانتاج .


تنمية طاقة العاملين
التدريب .
تكبير الوظائف وإثراؤها وزيادة انغماس العاملين وارتباطهم .
توفير الاستقرار للعاملين ، ومزيد من الحوافز .
التوفيق بين التميز الفردى ، والتعاون الجماعى .
التكيف مع النظام الاقتصادى العالمى
تعميـم اللغـات والثقـافات الأجنبية .
التسوق فى كل العالم .
تطـوير أسـاليب التـوزيع والخدمات
التركيز على المستقبل
الاستثمار فى التعليم والتدريب
والاستثمار فى البحوث والتطوير

٤-٤ إدارة التغيير

لكى نتفهم معنى إدارة التغيير ، دعنا نتأمل معنى التغيير ذاته .

- التغيير إخلال بالتوازن فى موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط (خارجيا وداخليا) .

ولكن ما هى عناصر الموقف ؟

خارجيا :

فرص أو معوقات

داخليا :

قوة أو ضعف

إن الإدارة قبل حدوث التغيير تكون فى حالة توازن .

* فرص فى المحيط ⟵ تستثمر بما لدى الإدارة من موارد وقوى .
* معوقات فى المحيط ⟵ تصيب الإدارة فى مناطق الضعف فيها وعند حدوث التغيير يختل التوازن بأحد الاحتمالات الآتية (أو كلها) :
* تضيع فرص كانت الإدارة تستفيد منها .
* تنشأ فرص جديدة لاتتمكن الإدارة من الاستفادة منها .
* تهلك (أو تقل كفاءة) موارد ومصادر قوة كانت الإدارة تعتمد عليها .
* تزداد المعوقات فى المحيط قوة وتأثيراً على الإدارة .
* تنشأ معوقات جديدة لم تكن الإدارة مستعدة لها .
* تزداد مناطق الضعف التى تعانى منها الإدارة .

{ التغيرات السابقة كلها لها آثار سالبة } .

وإذا نظرنا إلى الاحتمالات الآتية :

* تتسع الفرص التى كانت تستفيد منها الإدارة وبالتالى يرتفع معدل الاستفادة .

* تنشأ فرص جديدة تتمكن الإدارة من استيعابها والإفادة منها .

* ترتفع وتنمو كفاءة الموارد (كلها أو بعضها) .

* تنخفض قوة المعوقات ويضعف تأثيرها على الإدارة .

* تزول بعض المعوقات . وتكتسب الإدارة قدرة أعلى على تحقيق أهدافها .

* تزول (أو يقل تأثيرها) مناطق الضعف فى الإدارة .

* [التغيرات السابقة كلها لها تأثير إيجابى] .

إذن إدارة التغيير هى :

* رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة .

* الكشف عن **الفرص** فى المناخ والإعداد **لاستثمارها بمصادر القوى** الذاتية للإدارة .

* الكشف عن **المعوقات** فى المناخ والإعداد **لتفاديها** أو تحييد آثارها .

* الكشف عن نقاط القوة فى المنظمة وتنميتها وتطويرها .

* الكشف عن **نقاط الضعف** فى المنظمة والإعداد **لعلاجها** أو تحييد آثارها .

العوامل المؤثرة فى اختيار إستراتيجية إدارة التغيير :

إن المنطق الأساسى فى إدارة التغيير هو أن تستعيد الإدارة **التوازن النسبى** فى الموقف الذى توجد فيه . وتختلف إستراتيجيات إستعادة التوازن وتتفاوت فى فعاليتها

وقدرتها على تحقيق أهداف الإدارة . **ونستطيع أن نرصد على الأقل الإستراتيجيات البديلة الآتية :**

* إستراتيجية **هجومية** لاقتناص الفرص واستثمارها بالتركيز على نقاط القوة التى تمتلكها الإدارة .
* إستراتيجية **هجومية** لمواجهة المعوقات (القيود) ومقاومتها والتخلص منها .
* إستراتيجية **دفاعية** تحافظ على مكتسبات الإدارة أى الفرص التى تستثمرها فعلاً وتصد عنها هجوم عوامل التغيير .
* إستراتيجية دفاعية تستهدف حماية الإدارة من مزيد الضغوط والقيود .
* إستراتيجية انهزامية تستسلم للقيود (أو تفرط فى الفرص المتاحة) بتأثير نقاط الضعف الذاتية .
* إستراتيجية الحل الوسط بالمساومة على المكاسب والتنازل عن شىء مقابل شىء .

أو أى مزيج من هذه الإستراتيجيات

تحليل إستراتيجيات التعامل مع مصادر التغيير

* الانصياع (الخضوع) .
* الرفض والمقاومة .
* التوفيق (حل وسط) .
* الانسحاب (الهروب) .

*** معنى الانصياع .**

قبول الأمر الواقع على أنه «مايجب أن يكون» .

*** معنى الرفض**

فرض ما يجب أن يكون على أنه «الأمر الواقع» .

*** معنى التوفيق**

البحث عن نقطة التقاء بالتنازل قليلا عما يجب أن يكون ، والفرض لتحسين الأمر الواقع بعض الشيء حتى يلتقيا .

*** معنى الانسحاب**

ترك المواقع تماما والهروب من المواجهة



انسحاب معنوى   انسحاب مادى

* عوامل اختيار الإستراتيجيات تتركز فى :

- **القوة النسبية** للإدارة فى مواجهة عناصر التغيير .
- المنفعة المتوقعة للإدارة من إستراتيجية التغيير .
- أما **القوة النسبية** فهى مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها فى سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه .

والمبدأ أنه كلما **زادت** القوة النسبية للإدارة ، اتجهت إلى اختيار إستراتيجيات **هجومية** ، وبالعكس ، كلما **قلت** القوة النسبية للإدارة ، اتجهت إلى اختيار إستراتيجيات **دفاعية** ، وحين **تتعادل** القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات **التوفيقية** .

- أما **المنفعة المتوقعة** فهى مقياس للزيادة النسبية فى العائد للإدارة (المكسب أو نقص الخسارة) . وهى تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها (ماديا أو معنوياً) نتيجة لاتباع إستراتيجية معينة .

والمبدأ أنه كلما زادت **المنفعة المتوقعة** للإدارة اتجهت إلى الإستراتيجيات **الهجومية** ، وكلما انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت الإدارة إلى الإستراتيجيات **الدفاعية** أو الإستراتيجيات **التوفيقية** .

الضغوط	أى اختلافات أو تناقضات تفرض على المدير شيئا آخر غير ما يتصوره
الحل	**التقريب ما أمكن** بين ما يجب أن يكون **وما هو قائم فعلا !**

* أسياسات الإدارة للإعداد لمواجهة عوامل التغيير :

- أهداف واضحة معقولة .. ومرنة (قابلة للتعديل) .
- سياسات واضحة معقولة ومتناسبة مع الواقع ... ومرنة .
- هيكل تنظيمى عملى ، واقعى ، بسيط ... ومرن .
- قواعد ونظم وإجراءات مدروسة ، مخططة ، ومبرمجة بقدر الإمكان ... وقابلة للتعديل ... مرنة .
- أفراد تم اختيارهم بعناية ، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل ، وعلى استعداد لقبول التغيير ، أى من أهم صفاتهم .. المرنة .
- صلاحيات محددة جيدا ، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم ... مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة ... وكذا تقييم الأداء والثواب والعقاب .

- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل ... وتتطور مع تغيير الأوضاع ... المرونة مرة أخرى .

- نظم للترقية ... والإشراف . والمكافأة والأجور ... وإنهاء العلاقات الوظيفية تتناسب مع الظروف ، والندرة ... والمرونة .

- معلومات متدفقة ، ونظم وقنوات للاتصال تغنى عن الإشاعات !!

- تجهيزات ومعدات ... وموارد مادية تم اختيارها بعناية ... وتوظيفها بعناية ... لتحقيق أقصى عائد ممكن منها ... فى ظل الظروف السائدة .. والمتوقعة .

- تقنيات مناسبة Approptiate Technologies .

الحل هو ... التناسب
Appropriatness

* الدور الإيجابى للإدارة :

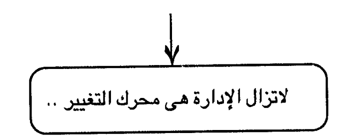
* رغم الظروف الصعبة داخليا ... وخارجيا ...

* رغم القيود والمعوقات الخارجية المفروضة على الإدارة من المنظمات الحكومية وغيرها من جهات الإدارة العامة .

* رغم التقلبات والتغيرات الاقتصادية المحلية والدولية .

* رغم الطفرات التكنولوجية والعلمية .

* رغم المنافسة الشديدة والتوقعات المتعاظمة للعاملين ... والمستهلكين .



... ولاتزال الإدارة قادرة – بإذن الله – على السباحة ضد التيار ... ومع التيار ...

بل يجب على الإدارة أن تحول اتجاه التيار !

وبدلا من أن تلعن الإدارة الظلام ... عليها أن تضيء شمعة !!

الفصل الخامس



{ ٥ }

التحديات التى يفرضها الواقع الجديد على الإدارة المصرية

٥ - ١ ملامح الواقع الجديد للإدارة المصرية

٥ - ٢ نحو فلسفة جديدة للإدارة المصرية

٥ - ٣ برنامج عمل للإدارة الجديدة فى قطاع الأعمال العام

❊ تمهيد ❊

ينتقل الفصل الخامس إلى تحليل الواقع المصرى فى محاولة لتحديد ملامحه أخذاً فى الاعتبار عدداً من التحولات الأساسية التى حدثت فى السنوات الأخيرة وأبرزها برنامج الإصلاح الاقتصادى الهيكلى والتوجه نحو سياسة الخصخصة وإعمال آليات السوق . ويوضح الفصل التناقضات الحادثة فى الواقع المصرى الجديد من توجهات نحو التحرير والانطلاق فى جانب ، وارتباط بالقديم وتمسك جماعات الضغط المختلفة بما حققته من مكاسب فى الواقع الاقتصادى والاجتماعى السابق . ويبين الفصل التحديات والمشكلات التى تواجه الإدارة المصرية فى هذا الموقف المتناقضى .

ويسرد الفصل عناصر فلسفة إدارية جديدة مقترحة كما يعرض إطاراً لبرنامج عمل لإدارة قطاع الأعمال العام باعتبارها مسئولة عن الجانب الأكبر من النشاط الإنتاجى فى مصر .



٥-١ ملامح الواقع الجديد للإدارة المصرية :

أوضحنا فى الفصل الثانى أهم التحولات المحلية التى تم رصدها عبر السنوات القليلة السابقة . ولقد تميزت الفترة منذ بداية التسعينيات بتصاعد وتسارع التحولات الجذرية فى الواقع المصرى محدثة خلخلة واضحة فى مقومات النظام الاقتصادى والادارى ... ومن ثم الاجتماعى والسياسى . ونحاول فى هذا الجزء تبين الملامح المميزة للواقع الجديد الذى تعيشه الإدارة المصرية من أجل محاولة تبصر واستكشاف اتجاهات وضرورات التغيير والتطوير فى أنماط وآليات الإدارة بحيث تتعايش مع هذا الواقع الجديد .

٥-١-١ قطاع الأعمال العام :

إن العنصر الواضح فى هيكل الواقع المصرى الجديد هو تحويل القطاع العام بعد إصدار القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ إلى ما يسمى بقطاع الأعمال العام . ولعل أبرز سمات هذا التحويل (حتى الآن) هى الآتية :

- إلغاء هيئات القطاع العام واستحداث مجموعة من الشركات القابضة تحل محلها فى ملكية والإشراف على شركات القطاع العام والتى أطلق عليها القانون وصف (الشركات القابضة) .
- إبعاد الشركات القابضة والتابعة عن مجال سلطة وتأثير الوزراء ، وحصر العلاقة بينها وبين الدولة ممثلة فى رئيس الوزراء (وزير قطاع الأعمال العام) .
- إعادة تشكيل الجمعيات العامة ومجالس الإدارة للشركات القابضة والتابعة وإدخال عناصر كثيرة من أساتذة الجامعات والمتخصصين ورجال الأعمال (من القطاع الخاص) فى تلك الجمعيات والمجالس .
- إخراج قطاع الأعمال العام من هيكل الخطة القومية والموازنة العامة للدولة ، وتأكيد مسئولية الإدارة عن تدبير مصادر التمويل والائتمان من سوق المال والجهاز المصرفى .
- التأكيد (ولو نظريا على الأقل) على حرية الإدارة فى قرارات التسعير والاستثمار والأجور وغيرها .

- الاتجاه نحو طرح مجموعة من شركات قطاع الأعمال العام للمستثمرين من الأفراد والهيئات المصرية (والأجنبية والعربية) ، والبدء بمحاولة تقييم تلك الشركات كأساس لتحديد القيمة البيعية لها .

- إصدار قانونين(١) لسوق المال والبنوك بهدف إعادة ترتيب الأوضاع فيهما بما يتناسب مع أوضاع قطاع الأعمال العام الجديد .

أى أن المظهر الخارجى للواقع الجديد يوحى بقيام قطاع أعمال مملوك للدولة . ولكنه يدار بأساليب ومعايير القطاع الخاص . أى أن الأساس سيكون تحرير **القرار الإدارى** من غلبة التوجهات السياسية والاجتماعية . وأن هذا القطاع الجديد سيترك ليواجه ويصارع متغيرات السوق وعوامل المنافسة المحلية والوافدة معتمداً فقط على كفاءته وانتاجيته .

ولكن

يشوب هذا التصور شوائب تعمل على تمييع هذا الواقع وتطرح احتمالات مغايرة . من أهمها :

- افتقاد فلسفة واضحة وصريحة تحكم توجه الدولة نحو موضوع الخصخصة . فلا يزال التردد يصبغ حركة الدولة فى هذا المجال ، ولايزال الغموض يكتنف خطواتها .

- استمرار نغمة تنادى بضرورة الحفاظ على أوضاع العاملين فى شركات قطاع الأعمال العام وتجنب اتخاذ إجراءات جذرية لتخليص الشركات من العمالة الزائدة (البطالة المقنعة) . وتخفيض تكلفة الأجور والرواتب أو التطبيق الجاد الحاسم لمبدأ الثواب والعقاب وربط الأجر بالإنتاجية بشكل أو بآخر : والاتجاه لإصدار تشريع موحد للعاملين فى قطاع الأعمال العام (٢) .

- تردد الدولة فى التعامل مع مشكلة شركات توظيف الأموال وبنك الاعتماد والتجارة أفقد المدخر المصرى ثقته فى إمكانيات الاستثمار الآمن فى القطاع الإنتاجى . ومن ثم أخرج من سوق المال فئة مهمة كان يمكن أن يكون لها دور مهم فى تنشيط حركة التحول نحو القطاع الخاص من خلال التعامل فى أسهم شركات قطاع الأعمال العام .

(١) يونيو ١٩٩٢ .

(٢) تصريح وزير القوى العاملة منشور فى جريدة الأهرام عدد ٢ يونيو ١٩٩٢ .

- افتقاد فلسفة واضحة أو معيار مفهوم فى اختيار تشكيلات الجمعيات العامة ومجالس الإدارة للشركات القابضة مما يهدد بغياب التفاهم والتجانس بين الإدارة العليا ومن ثم تكون له آثار وخيمة على عملية صنع واتخاذ القرار ، وغياب وحدة القيادة .

- استمرار ميل الأجهزة البيروقراطية للتدخل وفرض سيطرتها فى الواقع الجديد ومنها هيئة سوق المال والهيئة العامة للاستثمار وهيئة التصنيع وغيرها .

٥-١-٢ القطاع الحكومى :

لايبدو فى الأفق احتمالات لتطوير القطاع الحكومى سواء المركزى أو المحلى بما يتوافق مع معطيات الواقع الجديد لقطاع الأعمال العام من جانب ، والتحولات العالمية والمحلية الأخرى من جانب آخر . ويتضح تباعد قطاع الإدارة الحكومية فى مصر بشكل رئيسى عن حركة التطوير الإدارى فى العالم وفرص وإمكانيات ثورة المعلومات والتكنولوجيا الجديدة والمتجددة .

إن القطاع الحكومى لايزال يرهل فى نفس الخطايا والعيوب التقليدية للبيروقراطية المصرية ، أضف إلى ذلك انفصاما واضحا بين توجهات الإصلاح الاقتصادى الهيكلى من تحرير وتحرر وانطلاق ، وبين آليات الجهاز الحكومى المرتكزة على **المركزية الشديدة** ، والتعقيد **الروتينى المكثف** ، **والتصارع على الاختصاصات** ، **وتنازع السلطة** فيما بين الوزارات بعضها البعض ، وفيما بينها وبين المحليات .

إن هيكل الإدارة الحكومية لايزال يمثل عقبة أساسية فى سبيل التطوير والانطلاق ، ولايتصور إمكانية تحقيق نتائج ذات معنى دون إحداث تغيير جذرى حاسم فى هذا الجهاز الحكومى يقلص أختصاصاته ويحدد أدواره .

٥-١-٣ قطاع التعليم :

إن القناعة الأساسية للإدارة الجديدة فى العالم كله هى أن المورد البشرى هو دعامة الإنتاج والتطوير فى عصر المعلومات . وأن الإنسان هو مصدر الابتكار والاختراع وأصل التطوير التكنولوجى . من أجل ذلك يتعاظم الاهتمام فى العالم أجمع بتطوير نظم وأساليب التعليم والتدريب لتكوين الطاقات والمهارات البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيات الجديدة ، بل وتطويرها .

ويشوب قطاع التعليم والتدريب فى مصر عيوب خطيرة تحد من إسهامه فى تكوين وتطوير الثروة البشرية المصرية ، ومن ثم تعتبر منظومة التعليم فى مصر مصدراً لأعداد متزايدة من الخريجين أقل ما يوصفون به هو افتقاد التجانس فى مواصفاتهم وقدراتهم مع متطلبات سوق العمل . إن مخرجات النظام التعليمى فى مصر لاتزال غير قادرة على الوفاء بمتطلبات نظم الإنتاج الجديدة القائمة على استخدام التكنولوجيات الجديد ، ومن ثم فإن عناصر القوة العاملة المصرية تفتقر إلى المهارات الأساسية اللازمة للتعامل فى ظروف الإنتاج الجديد . وكذلك فقدت العمالة المصرية موقعها المتميز فى أسواق العمل بالدول العربية لنفس السبب .

إن تطويراً جذريا فى مضامين وأساليب ونظم التعليم المصرى يجب أن يحدث حتى يمكن تكوين القوة العاملة المدربة القادرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بمهارة .

ومن ثم ، فإن نظام التعليم القاصر يمثل عنصراً سالباً فى واقع الإدارة المصرية ، ويضع أمامها عقبات وتحديات لابد لها من تحمل أعباء مواجهتها بأشكال ونظم التدريب التحويلى والتعويضى لإصلاح عيوب نظام التعليم ، بكل ما يعنيه ذلك من إهدار للطاقات المبذولة فى سنوات تعليم لاتفيد من ناحية ، وتكلفة أعلى يتحملها المستهلكون فى النهاية وتقلل من القدرة التنافسية للإنتاج المصرى من ناحية أخرى .

المتطلبات الأساسية فى مضمون [1]
النظام التعليمى المناسب للتسعينات :

ينبغى أن يعاد تصميم النظام التعليمى بما يواكب المتغيرات الحاصلة فى مختلف مجالات الحياة ، وبما يهيىء خريجى هذا النظام للتعامل فى ظروف الواقع الجديد . وتتمثل أهم القدرات اللازمة فيما يلى :

- القدرة على التعبير شفاهة وكتابة ، والمهارة فى الاتصال بالآخرين (للإقناع وإحداث التأثير المطلوب) .

(1) Labich , K. What Our Kids Must Learn . FORTUNE, Vol . , 25 , No . 2 Jan. 1992 PP. 38-41 .

- الإلمام الجيد بالأدب واللغة والعلوم الاجتماعية ، مع التركيز على دراسة التاريخ والجغرافيا لكى يحيط الطالب بما يساعده على تفهم العالم المحيط وكيف يتطور .

- إجادة الرياضيات مع فهم الأسس والقواعد المبنية عليها ، والقدرة على استخدامها وتطبيقها فى المتطلبات الحياتية المختلفة (أى نقل المفاهيم المجددة إلى التطبيق العملى) .

- الإلمام بالعلوم الطبيعية (الكيمياء ، الفيزياء ، البيولوجيا) والتعرف على علاقة تلك العلوم بالبيئة المحيطة بالإنسان .

- إجادة لغة أجنبية واحدة على الأقل بما يفتح الأبواب أمام الطالب للتعرف على ثقافة وحضارة البلاد التى تسود فيها تلك اللغة .

- إجادة استخدام الحاسب الآلى وأساسيات تكنولوجيا المعلومات . وينبغى للطالب التعامل المستمر مع الحاسب الآلى فى تطبيقاته المختلفة .

- القدرة على تذوق الفنون والآداب .

- القدرة على تحديد وتحليل المشكلات والبحث عن حلول مبتكرة وخلاقة .

- الإيمان بالوطن وتفهم ظروفه وإمكانياته والنظم السائده فيه .

٥-١-٤ قطاع البحث العلمى والتكنولوجيا :

لايزال الانفصال واضحا وحاداً بين قطاع البحث العلمى فى الجامعات والمراكز والأكاديميات البحثية فى مصر ، وبين قطاعات الإنتاج والخدمات التى تحتاج خدمات ومنجزات البحث العلمى . ولايزال اعتماد قطاعات الإنتاج فى مصر على استيراد التكنولوجيات من الخارج دون خلق قدرة وطنية متكافئة على تطويع تلك التكنولوجيات وتطويرها .

إن أنحصار أنشطة البحث العلمى فى مجالات لاتخدم قطاعات الإنتاج ولاتسهم فى تطويره ورفع إنتاجيته هى السمة البارزة للبحث العلمى فى مصر . ولم تتحدد بعد ملامح إستراتيجية مصرية للتطوير التكنولوجى تستند إلى قاعدة بحثية محددة ومتطورة . ولايزال

الاهتمام بموضوع التكنولوجيا منحصرا فى « نقل التكنولوجيا » دون محاولة تطوير التكنولوجيا . وحيث يظل الإنتاج المصرى معتمداً على التكنولوجيا المستوردة ، فإنه يفتقد بذلك عنصر المبادأة والمنافسة والقدرة على التميز .

وتشكل هذه العقبة واحدة من أهم التحديات الى تواجه الإدارة المصرية الجديدة .

٥-١-٥ قطاع الإدارة المحلية :

وضح العجز الشديد بقطاع الإدارة المحلية وتصوره عن قيادة عملية التنمية المحلية . فقد أنحصر الجهاز المحلى فى مصر ولسنوات طويلة فى تنفيذ عمليات خدمية وتشغيل مرافق عامة على المستوى المحلى ، ولكن بتوجيه شديد وتدخل حاسم من الوزارات والأجهزة المركزية .

وقد شابت تجربة الإدارة المحلية فى مصر ، ومنذ نشأة هذا النظام بإصدار القانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ سلبيات أساسية قللت من فعاليته ولاتزال تحد من قدراته على التأثير فى حركة التغيير والتنمية ، ومن أهم هذه السلبيات :

- سيطرة الوزارات والأجهزة المركزية وعدم سماحها بمساحة كافية من الاستقلالية والحركة للوحدات المحلية .
- توزع ولاء العاملين فى المجالات الوظيفية المختلفة على المستوى المحلى (التعليم ، الصحة الإسكان ، التموين ...) بين الوزارات المركزية ذات الولاية والهيمنة على كثير من مقدراتهم ، وبين السلطات المحلية التى يتبعونها إداريا بشكل مباشر .
- افتقار الوحدات المحلية إلى مصادر التمويل الكافية وعجزها عن السيطرة على الموارد المحلية . والخضوع فى كل ذلك إلى السيطرة المركزية .
- ضعف البناء التنظيمى للوحدات المحلية ، وهامشية الدور الذى تلعبه المجالس الشعبية المحلية المنتخبة لافتقارها إلى سلطة التشريع المحلى ، وسلطة المساءلة بالاستجواب وطرح الثقة بالتنفيذيين .
- غلبة الاعتبارات السياسية فى اختيار المحافظين والقيادات المحلية وافتقارهم إلى القدرات الإدارية والقيادية .

٥-١-٦ التركيبة السكانية :

يمثل السكان عنصراً مهما وأساسياً فى تشكيل الواقع الذى تواجهه الإدارة المصرية. ويميل الكثيرون إلى اعتبار السكان مشكلة وعبئاً يعوق عملية التنمية الاقتصادية ويثيرون قضية الزيادة السكانية فى تصوير سالب ، بينما ينظر آخرون إلى الجانب الإيجابى فى السكان باعتبارهم قوة للإنتاج ومورداً أساسياً إن لم يكن هو المورد الأهم . وبالتالى تتجه تلك الآراء الأخيرة إلى تبنى ما أوضحته التقارير الأخيرة عن التنمية فى العالم[١] من أهمية الاستثمار فى البشر والاهتمام بالتنمية البشرية من تعليم وتدريب وصحة مع كفالة الحرية السياسية والمناخ الديمقراطى .

وسوف نعرض فى هذا الجزء تحليلا للواقع السكانى فى مصر ، ونناقش الجوانب المختلفة للظاهرة السكانية وانعكاساتها على الإدارة المصرية الجديدة .

ملامح الوضع السكانى فى مصر [٢] .

* بلغ عدد السكان بالداخل حسب تعداد ١٩٨٦ ما يقرب من ٤٨,٢ مليون نسمة وفى منتصف عام ١٩٨٩ وصل عدد السكان بالداخل والخارج حوالى ٥٤,٢ مليون نسمة ، وفى منتصف ١٩٩٠ ما يقرب من ٥٥,٦٠ مليون نسمة .

* بلغ معدل المواليد فى النصف الأول من الثمانينات بين ٣٦ - ٣٨ فى الألف ، ثم ارتفعت فى عام ١٩٨٥ إلى ٤٠ فى الألف ، وخلال السنوات ١٩٨٥ - ١٩٨٨ وفى ١٩٨٩ و ١٩٩٠ بلغ المعدل ٣٣,٣ و ٣٣,٢ فى الألف على التوالى .

* اتجه معدل الوفيات إلى الانخفاض خلال عقد الثمانينات حيث بلغ فى أوائل العقد ١٠ فى الألف ، وفى أواخر الثمانينات وصل إلى ٨ فى الألف ، ثم بلغ ٧,٥ فى الألف عام ١٩٩١ .

* والنتيجة الصافية لتلك الحركة فى معدلات المواليد والوفيات اتضحت فى اتجاه الزيادة الطبيعية إلى الانخفاض من معدل يتراوح بين ٢,٧ ٪ - ٣ ٪ خلال السنوات ١٩٨٠ - ١٩٨٨ إلى حوالى ٢,٥ ٪ خلال العامين الأخيرين (١٩٨٩ ، ١٩٩٠) .

---

(١) البنك الدولى ، تقرير عن التنمية فى العالم ١٩٩١ ، تحديات التنمية .
الترجمة العربية ، مركز الأهرام للترجمة والنشر - القاهرة .

(٢) عن «أهم المؤشرات السكانية الحديثة وتطور أوضاع المرأة المصرية» ورقة غير منشورة للمجلس القومى للسكان (الأمانة الفنية) .

يلاحظ أن انخفاض معدل الزيادة الطبيعية يمكن إرجاعه أكثر إلى انخفاض معدلات الوفيات مما هو بتأثير انخفاض معدلات المواليد .

* وتشير تقديرات الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء أن عدد السكان (بالداخل) سيبلغ ٦٧,٨ مليون نسمة فى عام ٢٠٠١ ، ٦ ، ٨٢ مليون نسمة فى عام ٢٠١١ ، وفى عام ٢٠٢٦ سيكون عدد السكان حوالى ١٠٥ ملايين نسمة .

التوزيع المكانى والعمرى للسكان

* لم يتغير التوزيع بين الحضر والريف كثيراً بين ١٩٧٦ و ١٩٨٦ ، إذ يمثل سكان الريف حوالى ٥٦ ٪ وسكان الحضر حوالى ٤٤ ٪ وفى ١٩٦٠ كان سكان الريف يمثلون ٦٢ ٪ من إجمالى السكان ، الأمر الذى يشير أنه بين ١٩٦٠ و ١٩٧٦ حدث نزوح كبير من الريف إلى الحضر (لاحظ تأثير هذا على الإنتاج الزراعى فى مصر) ، بينما لم تنجح جهود التنمية الزراعية ولا استصلاح الصحراء ولاخطط التعمير فى إعادة توزيع السكان ونقلهم من الحضر إلى الريف أو الصحراء (لايزال المصريون منحصرين فى أقل من ٤٪ من إجمالى مساحة مصر) .

* نفس الظاهرة نجدها فى ثبات التوزيع العمرى للسكان فيما بين ١٩٧٦ و ١٩٨٦ بينما تغير عما كان عليه فى ١٩٦٠ حيث نجد الآتى :

فئات العمر	١٩٦٠٪	١٩٧٦٪	١٩٨٦٪
صفر - ١٤	٤٢,٨	٤٠,٠	٤٠,٢
١٥ - ٦٤	٥٣,٨	٥٦,٤	٥٦,٥
٦٥+	٣,٤	٣,٦	٣,٣

قارن هذا التركيب العمرى «الشاب أو الفتى» بذلك الحادث فى أوربا التى يتجه التركيب العمرى لسكانها إلى «الهرم» حيث نجد أنه فى معظم بلاد أوربا (وخاصة المانيا وإيطاليا) أقل من ٢٥٪ من السكان تحت سن العشرين ، ويتوقع فى العام ٢٠٢٠ أنه سيكون أكثر من واحد من كل أربعة أو / بين فى سن ٦٠ أو أكثر وأقل من ٢٠ ٪ من السكان سيكونون تحت سن العشرين .

المجتمع المصرى «مجتمع فتى» حيث يصل وسيط العمر إلى ٢٠ سنة فقط بينما يصل الوسيط فى الدول المتقدمة إلى ٣٢,٥ سنة فى ١٩٨٥ .

* لاتزال الأمية هى الصفة الأساسية لحوالى نصف سكان مصر فى ١٩٨٦ ، ولم تتحسن هذه النسبة كثيراً بين تعدادى ١٩٧٦ ، ١٩٨٦ حيث انخفضت الأمية من ٥٧٪ إلى ٥٠٪ وتزيد نسبة الأمية بين سكان الريف عن نسبتها بين سكان الحضر ، وهى أعلى بين الإناث حسب بيانات ١٩٨٦ التالية : (نسبة الأمية فى ١٩٨٦) .

إجمالى مصر		حضر		ريف	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
٣٧,٩	٦٢,-	٢٦,٦	٤٠,٩	٤٧,٣	٧٦,١

هذه النسبة المرتفعة للأمية بين الإناث تؤدى إلى آثار سلبية هامة منها تدنى نسبة مشـاركة المرأة المصـرية فى القوى العاملة (٥١ ٪ من الإنـاث فى أوربـا فى سن ١٤ - ٦٤ يعملن) .

٪ مساهمة الإناث ٦ سنوات فأكثر فى القوة العاملة المصرية ٨ ٪ .

* تتفاوت نسبة الأمية بين السكان تفاوتاً كبيراً حسب السن ما يلى :

فئة العمر	ذكور	إناث
١٠ - ١٤	٪١٢	٪٢٧
١٥ - ٢٤	٢٦ - ٣٢٪	٤١ - ٥٢٪
٦٥ سنة فأكثر	٪٧٠	٪٩٠

لاحظ أهمية عنصر الأمية فى خفض الطاقة الإنتاجية للسكان إذ تقل قدراتهم على الإنتاج واستيعاب وسائل الإنتاج الحديثة .

* هناك زيادة فى نسبة السكان الذين استكملوا دراساتهم فى مختلف المراحل التعليمية حيث نجد أنه من إجمالى السكان الذين ينتمون للفئة العمرية المناسبة لمستوى التعليم كان المقيدون فى مراحل التعليم المختلفة فى ٨٦ - ١٩٨٨ كالآتى :

النسبة٪	ذكور	إناث
إجمالى الملتحقين بالمدارس الابتدائية	١٠٠	٧٩
إجمالى الملتحقين بالمدارس الثانوية	٧٩	٥٨
إجمالى الملتحقين بالمدارس بالتعليم العالى	٢٥,٥	١٤

ورغم ذلك فإن التسرب من مراحل التعليم يقلل من الآثار الإيجابية حيث بلغ المتسربون من التعليم الابتدائى مثلاً ما يقرب من ١٥٠ ألف طفل سنوياً .

لعلنا نتساءل عن أسباب التسرب وفى ظنى أن أهمها العامل الاقتصادى حيث يعمل الطفل للإساهم فى إعالة الأسرة .

* لايزيد الإنفاق على التعليم فى مصر عن ٤,٨ ٪ من الناتج القومى الإجمالى بينما تصل هذه النسبة فى بعض الدول العربية الأخرى ما يلى :

اليمن الشمالية	٥,١ ٪
المغرب	٥,٩ ٪
الجزائر	٦,١ ٪
اليمن الجنوبية	٦,- ٪
عمان	٦,٦ ٪
تونس	٦,- ٪
سوريا	٥,٧ ٪
السعودية	١٠,٦ ٪

يستهدف برنامج الرئيس بوش «أمريكا ٢٠٠٠» النهوض بالتعليم فى الولايات المتحدة الأمريكية .

* تبلغ قوة نسبة العمل إلى إجمالى السكان ٣٧ ٪ فى عام ١٩٨٨ (حوالى ١٩ مليون) . تقتصر مساهمة الإناث على حوالى ٩,٨ ٪ (تونس ٢٣,٩٪ ، المغرب ٢٠,٣٪ ، اليمن الشمالية ١٣,٤٪ ، السودان ٢١,٥٪ سوريا ١٦,٨٪) .

ويعمل فى قطاع الخدمات ٤٨,٥٪ من القوة العاملة ، ٣٨,٣٪ فى الزراعة ، ١٣,٢٪ فى الصناعة (٨٥ – ١٩٨٧) ، وكانت الزيادة فى الخدمات على حساب الزراعة (كانت ٥٥٪ عام ١٩٦٥) .

* تحسنت الأحوال الصحية للسكان قياساً بمستوى البقاء على قيد الحياة حيث وصل فى عام ١٩٨٧ إلى ٦٢ سنة بعد أن كان ٥٤ سنة فى عام ١٩٧٥ و ٤٦ سنة فى عام ١٩٦٠ .

ارتفع مستوى البقاء على قيد الحياة فى أوربا للرجال من ٦٤ سنة عام ١٩٥٠ إلى أكثر من ٧٠ سنة الآن . وبالنسبة للإناث ارتفع المستوى من ٦٨ سنة إلى ٧٨ سنة . ويبلغ هذا المستوى أعلاه بالنسبة للمرأة الفرنسية إذ يبلغ ٨٠ سنة وفى بريطانيا ٧٧ سنة .

من مجمل البيانات السابقة عن ملامح الوضع السكانى فى مصر يمكن استخلاص نتيجة أساسية.

أن الظاهرة السكانية فى مصر لاتعكس أهمية عدد السكان ومعدلات تزايدهم بقدر ما توضح خصائص السكان ومساهماتهم فى الإنتاج .

تحليل النتيجة السابقة

إن مشكلة السكان فى مصر ليست فى الأساس أنهم يتزايدون بمعدلات عالية ، ولكنها بالدرجة الأولى مشكلة تدنى وتردى خصائصهم غير القادرة على الإنتاج :

* انخفاض مستوى التعليم .

* شيوع الأمية .

* انخفاض نسبة المساهمة فى القوة العاملة .

* التركز فى قطاع الخدمات (وهو بطبيعته فى مصر أقل إنتاجية من القطاعات السلعية) .

* التركز فى حيز ضيق من الأرض المصرية .

* التركز فى الحضر دون مساهمة جادة فى الإنتاج .

من جانب آخر فإن الملامح الإيجابية للظاهرة السكانية لم تتحقق عنها إسهامات واضحة فى التنمية والإنتاجية لأسباب سنعود إلى تحليلها فى جزء تالٍ . أهم تلك المظاهر الإيجابية :

* غلبة السن الصغير (فترة العمل والإنتاج) على السكان وانخفاض نسبة الشيوخ خارج سن العمل (٦٥ + لايزيدون عن ٣,٨ ٪) .

* ارتفاع نسبة المقيدين فى مراحل التعليم المختلفة من إجمالى عدد السكان فى كل فئة عمرية مناسبة لمستوى التعليم .

* اتجاه متوسط عدد الأطفال الذى تنجبه السيدة خلال فترة حياتها الإنجابية إلى الانخفاض (٧,٢ أطفال فى ١٩٦٠ وصل إلى ٤ - ٤,٢ أطفال فى ١٩٩٠) .

* اتجاه مستوى البقاء على قيد الحياة إلى ارتفاع (طول فترة المساهمة فى الإنتاج) .

* التحسن النسبى فى الحالة الصحية للسكان .

∴ المشكلة السكانية فى مصر ليست زيادة أعدادهم بل هى سوء توزيعهم مكانياً ، وعدم تشكيل خصائصهم بما يناسب متطلبات الإنتاج . وتباعد نسبة كبيرة (الغالبة) منهم عن العملية الإنتاجية .

تحليل العلاقة بين الظاهرة السكانية وبين المشكلات المصرية :

القول الشائع بين الكثيرين من الساسة والمسئولين وبعض الاقتصاديين وغيرهم أن تزايد السكان هو سبب المشكلات الاقتصادية فى مصر . وأن الإنفجار السكانى يعطل التنمية الاقتصادية ويستهلك جانباً متزايداً مما كان يمكن أن يمثل إضافات حقيقية لمستوى المعيشة وجودة الحياة فى مصر .

إن الرأى السائد بين الكثيرين من المسئولين أن زيادة السكان هى السبب فى المشكلات الآتية :

* مشكلة الفجوة الغذائية والاضطرار إلى استيراد جانب متزايد من احتياجاتنا الغذائية .
* مشكلة الفجوة الإسكانية وتزايد النقص فى عدد الوحدات السكنية المطلوبة .
* مشكلة تهالك المواصلات والاتصالات والمرافق العامة وتردى حالتها .
* مشكلة تردى التعليم وتهالك مؤسساته وانخفاض مستويات الخريجين من مراحل التعليم المختلفة .
* مشكلة تفاقم البطالة بين المتعلمين وغيرهم ، ونقص القدرة على توظيف أعداد كبيرة منهم.
* مشكلات تلوث البيئة والازدحام والضوضاء .
* مشكلات تردى الخدمات الصحية وعدم القدرة على تطويرها بدرجات متناسبة مع متطلبات الحياة العصرية .

* مشكلات انخفاض الإنتاجية وتزايد الديون الخارجية .

* مشكلة ضعف القدرة الادخارية للمجتمع ومن ثم نقص الموارد المتاحة للاستثمار .

ولكن هل هذه هى الحقيقة ؟ فى محاولة الإجابة عن هذا التساؤل دعونا نتأمل بعض الإحصائيات عن مصر والدول المشابهة لها حسب تقرير البنك الدولى عن التنمية فى العالم للعام ١٩٩١ . يصنف البنك مصر ضمن مجموعة البلدان ذات « اقتصاديات متوسطة الدخل فئة الدخل المتوسط الأدنى » وسنقارن بين مصر وبعض الدول الأخرى فى ذات المجموعة والتى يقارب عدد سكانها عدد سكان مصر :

جدول رقم (١)

الدول	مصر	الفلبين	تايلاند	تركيا
عدد السكان فى منتصف ١٩٨٩ (المليون) .	٥١	٦٠	٥٥,٤	٥٥
المساحة (ألف كم٢) .	١٠٠١	٣٠٠	٥١٣	٧٧٩
نصيب الفرد من الناتج القومى الإجمالى (دولار) ١٩٨٩ .	٦٤٠	٧١٠	١٢٢٠	١٣٧٠
متوسط معدل النمو السنوى لنصيب الفرد من الناتج القومى الإجمالى ٦٥ - ١٩٨٩ .	٤,٢	١,٦	٤,٢	١,٦
العمر المتوقع عند المولد (بالسنة) ١٩٨٩ .	٦٠	٦٤	٦٦	٦٦
٪ أمية الكبار (١٩٨٥) .	٥٦	١٤	٩	٢٦
٪ متوسط معدل النمو السنوى فى الناتج المحلى الإجمالى ٨٠ - ١٩٨٥ .	٥,٤	-,٧	٧,-	٥,١
الناتج المحلى الإجمالى الزراعة .	٢,٦	٢,٥	٤,١	٣,-
الناتج المحلى الإجمالى الصناعة .	٤,٨	-,٨	٨,١	٦,٣
الناتج المحلى الإجمالى الخدمات .	٧,١	١,٢	٧,٤	٥,-
الناتج المحلى الإجمالى ١٩٨٩ بملايين الدولارات .	٣١٥٨٠	٤٤٣٥٠	٦٩٦٨٠	٧١٦٠٠
القيمة المضافة فى الزراعة ١٩٨٩ (ملايين الدولارات الجارية) .	٥٨٥٨	١٠٤٢٩	١٠٥٦١	١١٨٥٧
واردات الغلال آلاف الأطنان .	٨٥٤٣	١٦٢٦	٣٤٦	٣٠٦١
معونة الغذاء من الغلال آلاف الأطنان المترية .	١٤٢٧	١٣٥	٨٢	
القيمة المضافة فى الصناعة التحويلية				

(ملايين الدولار الجارية) ١٩٨٨ .	٥٦٨	٩٨٣٤	١٤٧٦٠	١٦٧٩٣
(متوسط معدل النمو السنوى ٪) (٨٠-٨٩) فى الاستهلاك الحكومى العام .	٣,٨	١,٤	٥,٦	٢,٧
متوسط معدل النمو السنوى ٪ فى الاستهلاك الخاص .	٣,٦	٣,١	٧,٢	٥,٦
متوسط معدل النمو السنوى ٪ فى الإستثمار المحلى الإجمالى .	,٦	٧,٨-	٥,٧	٣,٧
٪ الإستهلاك الحكومى العام فى الناتج المحلى الإجمالى .	١٣	٩	١٠	١١
٪ الإستهلاك الخاص فى الناتج المحلى الإجمالى .	٨٠	٧٣	٦١	٦٨
٪ الإستهلاك الحكومى العام فى الاستثمار المحلى الإجمالى .	٢٤	١٩	٣١	٢٢
الادخار المحلى الإجمالى .	٧	١٨	٢٩	٢١
صادرات السلع والخدمات . غير المرتبطة بعوامل الإنتاج	٢٢	٢٥	٣٦	٢٢
مصروفات الدفاع ٪ من إجمالى .	١٤,٤	١٣	١٧,٨	١١,٦
مصروفات التعليم ٪ من إجمالى .	١١,٩	١٧,١	١٩,٣	١٥,٧
مصروفات الصحة ٪ من إجمالى .	٢,٥	٤,٣	٧,٠	٢,٩
مصروفات الإسكان والرفاهية ٪ من إجمالى .	١٧,٦	٢,٠	٥,٣	٣,١
إجمالى الدين الخارجى (ملايين الدولارات ١٩٨٩) .	٤٨٧٩٩	٢٨٩٠٢	٢٣٤٦٦	٤١٦٠٠

بالنظر إلى الجدول السابق تتضح الحقائق الآتية :

* أن الدول الثلاث الأخرى (الفلبين ، تايلند ، تركيا) تحقق نتائج اقتصادية أفضل من مصر رغم أن عدد سكانها جميعاً فى تلك السنة (منتصف ١٩٨٩) يزيد عن سكان مصر .

* أن الفلبين يزيد عدد سكانها عن سكان مصر بنسبة ١٧,٦ ٪ بينما تبلغ مساحتها ٣٠ ٪ فقط من مساحة مصر ، ومع ذلك يزيد نصيب الفرد فيها من الناتج القومى الإجمالى عن مثله فى مصر بنسبة ١١ ٪ وتبلغ هذه النسبة فى حالة تايلند ٩١ ٪ بينما مساحتها لاتزيد عن ٥١ ٪ من مساحة مصر .

* يقل العمر المتوقع عند المولد للمصرى (٦٠) عن أقرانه فى الدول الثلاث (مما يعكس ظروف معيشية أفضل هناك) .

* تزيد أمية الكبار فى مصر زيادة فاحشة بالقياس إلى الدول الثلاث (٥٦ ٪ فى مصر بينما تبلغ ١٤ ٪ الفلبين ، ٩ ٪ تايلند ، ٢٦ ٪ تركيا) .

* تمثل النهضة الزراعية فى الدول الثلاث تفوقا هائلا عن مثيلتها فى مصر (تذكر أن عدد السكان متقارب بل هو فى مصر أقل ، وأن مساحة مصر هى أكبرها جميعا) إذ تبلغ القيمة المضافة من الزراعة فى الفلبين ١٧٨ ٪ ، وتايلند ١٨٠ ٪ وتركيا ، ٢٠٢ ٪ مما هى فى مصر على التوالى .

* تبلغ واردات الغلال فى مصر أعلى معدل لها بالنسبة للدول الأربع ، فهى ٥٢٥ ٪ مما تستورده الفلبين ، ٢٤٦٩ ٪ مما تستورده تايلند ٢٧٩ ٪ تركيا . تبلغ واردات المعونة من الغلال لمصر أعلى معدل بالنسبة للدول الأربع ، إذ تبلغ ١٠٥٧ ٪ مما يصل إلى الفلبين ، ١٧٤٠ ٪ مما يصل إلى تايلند ، ٤٧٥٦٦ ٪ مما يصل إلى تركيا .

* تحقق الدول الثلاث معدلات أفضل فى القيمة المضافة فى الصناعة التحويلية تتفوق بمراحل عديدة ، على ما تحققه مصر فى هذا المجال حيث تبلغ هذه النسب ما يلى :

الفلبين ١٧٣١ ٪

تايلند ٢٥٩٨ ٪

تركيا ٢٩٥٦ ٪

* تنفق الدول الثلاث على التعليم نسبة أعلى مما تنفقه مصر من إجمالى المصروفات الحكومية . كما تنفق الدول الثلاث نسب أعلى من مصر على الصحة .

* يقل الدين الخارجى الإجمالى فى كل من الدول الثلاث عن مثيله فى مصر (وإن كان الدين التركى يقترب من مصر) .

خلاصة القول أن مؤشرات التنمية السابقة تدل كلها على أن عدد السكان ليس هو العنصر الأساسى فى تحقيق التنمية بدليل أختلاف مستوياتها رغما عن تقارب عدد السكان فى الدول الأربع .

وإذا نظرنا إلى بيانات السكان فى الدول الأربع نجد التالى :

* **متوسط النمو السنوى للسكان : (٪)**

	٨٠ – ١٩٨٩	٨٩ – ٢٠٠٠
مصر	٢,٧	٢,٨
الفلبين	٢.٥	١,٨
تايلاند	١,٩	١,٣
تركيا	٢,٤	٢,٠

ويدل هذا التفاوت أن التنمية الأعلى فى الدول الثلاث هى التى تؤدى إلى انخفاض معدل نمو السكان وليس العكس . إذ فى مصر يميل معدل نمو السكان للزيادة بسبب مشاكل نقص التنمية .

وثمة بيـــان آخر :

	نسبة النساء المتزوجات فى سن الحمل اللاتى يستخدمن وسائل منع الحمل :	٪ أمية الكبار من الإناث	نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى بالدولار ١٩٨٩
مصر	٣٨ ٪	٧٠ ٪	٦٤٠
الفلبين	٤٤ ٪	١٥ ٪	٧١٠
تايلند	٦٦ ٪	١٢ ٪	١٢٢٠
تركيا	٧٧ ٪	٣٨ ٪	١٣٧٠

هذه الإحصائيات مهمة جداً إذ أن تقبل النساء المتزوجات فى سن الحمل لاستخدام وسائل منع الحمل يتزايد بانخفاض نسبة الأمية من جانب ، وبتزايد نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى .

نخلص من ذلك أن زيادة عدد السكان ليست بالضرورة هى المسبب الأساسى للتخلف الاقتصادى ، ولكننا نميل إلى استقراء البيانات لتدل على أن التنمية الاقتصادية هى التى تؤدى إلى تخفيض معدل نمو السكان . وأن السكان الأكثر تعليماً والأعلى مساهمة فى القوة العاملة هم أقدر على تحقيق النمو الاقتصادى .

إننا نميل إلى قبول وجهة النظر المنادية بأن للزيادة السكانية آثارها الإيجابية على التنمية المتمثلة فيما يلى :[(١)]

١ – نمو القوى العاملة وما يستتبعه من نمو فى الإنتاج .

٢ – النمو السكانى يحفز الطلب ويقوى الدوافع الاستثمارية والتطوير التكنولوجى .

٣ – اتساع حجم السوق وما يرتبط به من تقسيم أفضل للعمل ووفورات للإنتاج الكبير .

(١) إبراهيم العيسوى ، انفجار سكانى أم أزمة تنمية ؟ دراسة فى قضايا السكان والتنمية ومستقبل مصر . دار المستقبل العربى ، ١٩٨٥ ، ص ٨٨ .

٤ – أثر الهيكل الشاب للسكان على الرغبة فى التغيير والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات والضغط من أجل بدء عملية التصنيع والتنمية .

تحليل جوهر المشكلات المصرية :

فى محاولة لرصد علاقة الظاهرة السكانية بالمشكلات المصرية نسعى لتحليل هذه المشكلات بحثاً عن جوهرها (أى المسبب الحقيقى) الذى إن اختفى اختفت تلك المشكلات وهل حقيقة أن هذا الجوهر هو زيادة السكان (أو الانفجار السكانى كما يحلو للبعض أن يسميه).

إذا رصدنا أهم مظاهر المشكلات المصرية نجدها تتمثل بالدرجة الأولى فيما يلى :

* تضخم الدين الخارجى (لايقلل من أهمية هذا المظهر ما تم من إسقاط أو تأجيل بعض هذه الديون) .

* انهيار الانتاجية الزراعية وتدهور محاصيل رئيسية كالقطن والبصل والأرز والبطاطس والموالح وانخفاض نسبتها فى الصادرات الأساسية لمصر .

* انخفاض الإنتاجية فى القطاعات السلعية وتضاؤل العائد على المال المستثمر فى القطاع العام ، وشيوع حالات الطاقات الإنتاجية المعطلة وتجميد آلاف الملايين من الجنيهات فى مشروعات تحت التنفيذ .

* اختلال الأولويات فى توجيه الاستثمارات العامة ، إدارة المشروعات وتباعد الفترة بين تنفيذ المشروعات الإنتاجية وبين بدء تحقيق عوائد إيجابية منها .

* تضخم الجهاز الحكومى المركزى وأجهزة الإدارة المحلية وترهل القوى الوظيفية واستهلاك الجانب الأكبر من المصروفات الحكومية العامة فى المرتبات والأجور .

* تزايد الاعتماد على الخارج للحصول على الاحتياجات الغذائية ، وكذلك تضخم دور المعونات الأجنبية (ومن ثم تحكمها) فى تمويل مشروعات التنمية .

* تزايد معدلات البطالة السافرة والمقنعة (قدرت أرقام المتعطلين) {أى القادرين على العمل والراغبين فيه ولكن لايجدون فرص العمل} بما يقرب من مليونين فى ١٩٨٦ (١٤,٧ ٪ من قوة العمل) .

* انحصار المساحة المأهولة من أرض مصر فيما لايزيد عن ٣,٥ ٪ .

* عدم زيادة المساحة المزروعة (٦,٣ مليون فدان) .

* تردى الأوضاع السكنية .

ويحدد إبراهيم العيسوى [1] مكامن الخطر [أى جوهر المشكلات المصرية] فيما يلى:

* المديونية الخارجية .

* التبعية الغذائية .

* التبعية فى مجالات الاستثمار والتجارة والتكنولوجيا .

* استثنائية وعدم استقرار موارد النقد الأجنبى .

* نمط التنمية الاقتصادية (التحيز للقطاعات الحديثة والتوزيعية على حساب الإنتاج السلعى) .

* سوء توزيع الدخل .

ويلخص إبراهيم العيسوى أن تلك المكامن الخطرة هى التى تهدد الاقتصاد والمجتمع فى مصر والتى أفرزت نمواً هائلاً للأنشطة الطفيلية ، وهى جميعاً منقطعة الصلة بقضية «تزايد السكان» .

ونزيد الأمر إيضاحاً فنقول :

إن لب المشكلة وجوهرها هو نمط التنظيم الاقتصادى والاجتماعى وتحيزات القرار الاقتصادى عبر سنوات ما بعد ١٩٥٢ والتى أفرزها المناخ السياسى غير الديمقراطى الذى ساد مصر إبان الحكم الشمولى . إن تلك الحقبة قد تم فيها إهدار النظم والعلاقات الطبيعية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وأحل محلها نظم مصطنعة أسهمت فى إهدار الموارد القومية وتبديد الطاقات الإنتاجية من جانب ، كما عملت على تحجيم وتقييد المبادرات الاقتصادية للمواطنين ومنعت حركة النمو الرأسمالى وتراكم الأموال واستثمارها بمبادرات

---

(١) إبراهيم العيسوى ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٤ .

الأفراد والجماعات المصرية الخاصة ، ومن ثم ضيقت فرص النمو الإقتصادى وضيعت على الوطن إمكانيات تحقيق معدلات حقيقية للنمو .

* **الإصلاح الزراعى** ومصادرة الأراضى وتحديد الملكية الزراعية وتفتيتها (بدعوى تحقيق العدالة الاجتماعية) ، واصطناع نظم التسويق التعاونى والتوريد الإجبارى للحاصلات والتسعير غير الحقيقى للمحاصيل وإنشاء الهياكل الطفيلية من جمعيات تعاونية ومؤسسات للتسليف والائتمان الزراعى ، كل هذا قضى على فرص التنمية الزراعية والتطوير التكنولوجى للزراعة المصرية (نعانى منه فى صورة الفجوة الغذائية) .

* **التأميم وفرض الحراسات** وتكوين قطاع عام فى الصناعة والتجارة والبنوك والتأمين ... ، وفرض أنماط التنظيم الحكومى وأساليب العمل البيروقراطى على وحدات الإنتاج وتسييس القرارات الاقتصادية أدى إلى تحجيم رأس المال الوطنى ومنعه عن الإسهام فى الإنتاج ، من ثم تردت الإدارة وتضاءلت النتائج المحققة وبلغت اقتصاديات القطاع العام مستويات غاية فى التدنى .

* **تحديد إيجارات المساكن** وتكرار قرارات تخفيضها وتجميدها عند مستويات غير عادلة ولامنطقية شل حركة الاستثمار العقارى وأنتج أزمة إسكان طاحنة لاتريد أن تنحل رغم محاولات الحكومة المستمرة .

* **سيطرة الدولة على** مقدرات الحياة الاقتصادية وإعمال نظم مصطنعة للتسعير وتنظيم التداول وتحديد الرواتب والأجور وتوجيه الاستثمارات كل ذلك بأسلوب القرار الإدارى الذى يغلب اعتبارات السياسة قصيرة الآجل على الاعتبارات الاقتصادية والإدارية السليمة ، كل ذلك اهدر المؤسسات الاقتصادية الحقيقية (بورصة الأوارق المالية وبورصة القطن وتفاعل العرض والطلب وجهاز السوق كمحدد للأسعار والقيم ..) .

محصلة القول أن نمط التنمية والتنظيم السياسى والاقتصادى الذى ساد مصر لسنوات طويلة بعد ١٩٥٢ وحتى بدايات الثمانينات كان هو السبب الأساسى فى التخلف وزيادة السكان وليس العكس .

التكنولوجيا ... العنصر الحاسم فى التنمية :

إن النهضة الاقتصادية فى دول جنوب شرق آسيا (النمور الأربعة) وهى دول بعضها كثيفة السكان إنما حدثت نتيجة للتطوير التكنولوجى الهائل الذى اعتمد فى الأساس على تنمية الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب . إن دولاً مثل تايلاند ، ماليزيا ، أندونيسا إلى جانب كوريا الجنوبية ، هونج كونج ، تايوان ، سنغافورة ، قد حققت نتائج إقتصادية باهرة نتيجة تكثيف الاهتمام والإنفاق (الاستثمار) فى التدريب والتعليم واعتبار السكان (المورد البشرى) أهم ثروة يمكن استثمارها فى التنمية الاقتصادية .

	عدد السكان [١]	نصيب الفرد من الناتج القومى الإجمالى [٢]
تايلاند	٥٥,٤	١٢٢٠
ماليزيا	١٧,٤	٢١٦٠
أندونيسيا	١٧٨,٢	٥٠٠
كوريا الجنوبية	٤٢,٤	٤٤٠٠
هونج كونج	٥,٧	١٠٣٥٠
سنغافورة	٢,٧	١٠٤٥٠
الصين الشعبية	١١١٣,٩	٣٥٠

إن الدول التى حققت معدلات تنمية اقتصادية أعلى كانت هى التى استثمرت فى التعليم والتدريب بنسب أكبر من غيرها . يقول تقرير البنك الدولى عن التنمية فى العالم لعام ١٩٩١ « لسنة واحدة» زيادة فى التعليم يمكن أن تزيد الأجور أكثر من ١٠ ٪ بعد أخذ جميع العوامل الأخرى فى الحسبان ، وقد أدت زيادة سنة فى التعليم إلى زيادة الإنتاج الزراعى بما يقرب من ٢ ٪ فى جمهورية كوريا و ٥ ٪ فى ماليزيا (قارن هذا بما تم عندنا من تخفيض سنوات الدراسة الابتدائية سنة كاملة) إن الارتباط الوثيق بين التعليم وبين القدرة على إستيعاب المعلومات الجديدة والتكنولوجيات العصرية هو المدخل الحقيقى لزيادة النمو الاقتصادى .

(١) بالملايين فى منتصف ١٩٨٩ .

(٢) بالدولار فى ١٩٨٩ .

لقد كان الالتزام القوى للتعليم ولاسيما إعداد المهندسين هو الذى غذى التصنيع السريع لليابان . وكذلك كانت القاعدة القوية نسبياً **من رأس المال البشرى** فى كوريا فى أوائل التسعينات من العوامل التى عجلت بتصنيعها .

إن ثمة خمس حقائق تصف ما يجرى فى هذه المنطقة من العالم :

- هناك حركة انطلاق اقتصادى بمعدلات غير مسبوقة فى العالم .

- إن هذه الحركة الاقتصادية تتم فى إطار ثقافى متميز يضم شعوباً وديانات ولغات عدة ، وإن اتفقت فى توجهاتها الأساسية نحو العمل والتقدم .

- إن هذه الحركة الاقتصادية تنتقل بالقيادة الاقتصادية لتلك المنطقة من اليابان إلى دول جديدة تتزعمها الصين والنمور الأربعة (كوريا الجنوبية ، تايوان ، سنغافورة وهونج كونج) .

- إن عنصراً أساسياً وركناً رئيسياً فى هذه الانطلاقة الاقتصادية هو العناية الفائقة بالتعليم .

- إن حركة النمو الاقتصادى غير المسبوق فى هذه المنطقة وخاصة بالنسبة للنمور الأربعة The four Tigers قد بدلت تماما من مفاهيم نظريات التنمية الاقتصادية التقليدية والتى تؤمن بالتدرج والمرحلية ، إلى فكر اقتصادى جديد يؤمن بالقفزة السريعة إذ انتقلت هذه الدول من طور التخلف إلى مرحلة اقتصاد المعلومات Information economy دفعة واحدة دون المرور التدريجى على مرحلة الصناعة التقليدية .

هذه الدول فى منطقة الحزام الباسيفيكى درجت على تحقيق معدلات نمو اقتصادى سنوية فى حدود من ٧ ٪ إلى ١٠ ٪ ، بينما الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً لايزيد معدل النمو السنوى فيها عن ٣ ٪ .

لقد انتقلت النمور الأربعة من مجالات الإنتاج التى تعتمد على الأيدى العاملة الرخيصة إلى مجالات الصناعة عالية التكنولوجيا High-Technology ، وفى ذات الوقت تدخل دول آسيوية أخرى لتحل محل النمور الأربعة فى المجالات الإنتاجية القديمة (مثل أندونيسيا ، ماليزيا ، تايلاند) .

ولعل المعلومات السريعة التالية تعطينا فكرة عن أساس ومصدر النجاح الأسيوى :

- كوريا الجنوبية والمرشحة لتكون واحدة من أهم خمس دول فى العالم فى صناعة السيارات تنفق ٢ ٪ من الناتج القومى الإجمالى GNP على البحوث والتطوير R & D .

- تايوان تعتمد أساسا فى نهضتها الاقتصادية على المشروعات الصغيرة .

- حققت ماليزيا تقدما هائلا فى مجالات الصناعة الإلكترونية وتعد الآن ثالث دولة فى العالم (بعد الولايات المتحدة واليابان) فى إنتاج الدوائر المتكاملة Integrated Circuits ، كما أن ٥٣.٨ ٪ من صادراتها تتمثل فى أشباه الموصلات والسلع الإلكترونية .

- حققت تايلاند طفرة هائلة ، فأصبحت السلع الصناعية أهم صادراتها التى بلغت فى سنة ١٩٨٨ ما يقرب من ١٦ بليون دولار .

- يوجد في الصين الآن - والتى تحقق معدل نمو سنوى ١٠ ٪ ١٢ مليون مشروع خاص يعمل بها ٢٠ مليون شخص. وتمكنت من زيادة صادراتها من ٣٠,٩ مليون دولار فى ١٩٨٦ إلى ٤٥ بليون دولار فى ١٩٨٨، وكان للتعاون مع هونج كونج أثره الواضح فى هذه الطفرة .

والآن ما دلالة ما حدث - ويحدث - فى نطاق الباسيفيكى وما هى الدروس المستفادة منها بالنسبة لنا وبخاصة فيما يتعلق بالظاهرة السكانية .

الدرس الأول

إن الثروة المادية المتمثلة فى المواد الخام وغيرها من الثروات الطبيعية ليست هى الأساس فى إحداث التنمية الأقتصادية .

الدرس الثانى .

إن رؤوس الأموال الضخمة والشركات العملاقة ليست وحدها القادرة على أحداث نهضة أقتصادية وصناعية هائلة ، بل يمكن تحقيق ذلك من خلال المشروعات الصغيرة ورؤوس الأموال المحدودة نسبيا .

الدرس الثالث

إن التوجه نحو السوق العالمى وإيجاد ميزة تنافسية للصناعة الوطنية هى المحرك الأساسى للصادرات ومن ثم للنهضة الصناعية الوطنية .

الدرس الرابع

إن التطوير والابتكار Innovation ، وتطوير الإنتاجية Productivity والمحافظة على مستويات فائقة من الجودة الكلية Total Quality هى عناصر مهمة فى منظومة الإنتاج الجديد .

الدرس الخامس (والأهم)

إن العناية بالإنسان وتنمية الثروة البشرية من خلال التعليم والتدريب ، وإتاحة الفرص للعامل البشرى للإبداع والمشاركة الواعية ، هى فى حقيقة الأمر سر النجاح واستمرار المحافظة عليه .

الانطلاقة الكبرى للتكنولوجيا والبيولوجيا الحيوية

إن واحدا من أهم اتجاهات التحول في العالم المعاصر – والتى تحدد معالم المستقبل إلى درجة بعيدة – هو تلك الانطلاقة التكنولوجية الهائلة التى انتقلت باقتصاديات الدول المتقدمة من حدود الاقتصاد الصناعى التقليدى Industrial Economy إلى اقتصاديات المعلومات ذات الآفاق اللانهائية Information Economy ، والتي في نفس الوقت أتاحت فرصاً للانطلاق السريع غير المتدرج لبعض الدول النامية ومن ثم حققت طفرات اقتصادية هائلة .

إن التطور التكنولوجى يعكس آثاره على مختلف جوانب وعناصر النظام الاقتصادى والإدارى فى المجتمع ، بل ويعيد صياغة المجتمع بأسره وأساليب الأداء وأنماط العلاقات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية فى شتى أبعادها . وبالتالى فإن التطور التكنولوجى الشامل فى المجتمع ينتقل به من حالة إلى حالة أخرى تماماً .

لقد انعكست هذه الرؤية الجديدة فى إنجازات البيولوجيا الحيوية Biotechnology فى مجالات الصحة (الأدوية) والإنتاج الزراعى والتى تتبدى آثارها فى المجال الزراعى فيما يلى :

– تغيير الخصائص الوراثية للنبات والحيوان .

– زيادة الإنتاج الزراعى كما ونوعا .

- الإسراع بنمو المحاصيل ، وتقليل فترة النمو للأسماك والحيوانات .

- زيادة نسب بعض العناصر مثل زيادة البروتين في البطاطس والأرز .

- تكبير حجم النبات مثل إنتاج الطماطم العملاقة .

- بناء مقاومات الآفات في بذور النبات ذاتها Built - in

- نقل المخصبات والخصائص الوراثية من نوع إلى آخر .

والسؤال الأساسى الذي يطرح نفسه هو : كيف تتحقق هذه الطفرات التكنولوجية التى غيرت - وتغير - شكل العالم ، وبالتالى تغير من مهام وتوجيهات الإدارة ، وتغير كذلك الواقع التنظيمى لمؤسسات الأعمال وعلاقاتها بالبيئة وتغير دور المورد البشرى فى التنمية ؟

إن المصدر الحقيقى للتطور التكنولوجى هو « البحث العلمى المنظم وبرامج التطوير المستمرة » Research & Development أو ما يمكن التعبير عنها بعملية الابتكار Innovation أو عملية الخلق والإبداع (الإنسانى) Creativity .

إن الدول والمنظمات التى تحقق السبق والتميز في مجالات التطوير التكنولوجى هى التى تكرس انشطة البحوث والتطوير ، وتستثمر فيها نسباً متزايدة من مواردها المادية والبشرية من جانب ، وتهيئ الظروف التنظيمية المساعدة على الابتكار والإبداع وتشجيع المبدعين واستثمار طاقاتهم الخلاقة من جانب آخر .

إن الابتكار المستمر الذى يشمل كل مجالات العمل هو الأساس في نجاح المشروعات. وهذا الابتكار لا يتم فى لحظات، وإنما يستغرق وقتا طويلا ويمثل تراكما للخبرة والدروس المستفادة هنا هى :

الدرس الأول

إن الابتكار والخلق والإبداع التكنولوجى ليس قضية فنية (هندسية أو تكتيكية) بالدرجة الأولى ، ولكنها قضية فكرية فى الأساس . إنها حالة عقلية Mindset ، ومن ثم فإن التعليم ونشر المعلومات وديمقراطية الإدارة وحرية التعبير وإبداء الرأى هى الظروف الصحية لانطلاق الفكر الابتكارى .

الدرس الثانى

إن الخروج عن التقليد ، والتحرر من قيود الزمان والمكان والمادة ، هى شروط موضوعية لإمكان تحقيق الابتكار والوصول إلى نتائج غير مسبوقة . إن تغيير نطاق التفكير شرط للتحرر من قيود الأنماط المعتادة Change of Context .

الدرس الثالث

إن التطوير التكنولوجى كمظهر للابتكار هو عملية تراكمية تتم عبر الزمن وتحتاج إلى استثمار مالى وفكرى وبشرى . ومن ثم فإن الاستثمار فى اعمال البحوث والتطوير هو شرط أساسى لإمكان إحداث عمليات ابتكارية ذات معنى .

الدرس الرابع

الابتكار يتوجه إلى المستقبل ولا يعيش فى إطار الماضى . إن الحاضر هو الماضى بالنسبة للمستقبل .

الدرس الخامس

الابتكار هو عملية جماعية تتطلب التعاون والتضافر حتى ولوكانت بدايتها فردية ، إن التنظيم كله يعيش حالة الابتكار وليس جزءا منه .

الموارد البشرية هى الأساس فى التنمية

إن النتيجة الأساسية للتحولات التكنولوجية الهائلة هى أن طبيعة الأعمال والمهام الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة قد تغيرت بدرجات واضحة ، الأمر الذى أدى - ويؤدى - إلى تغيير المواصفات والمهارات اللازم توافرها فى الأفراد لأداء تلك المهام والأعمال . ومن ثم فإن هناك فى حقيقة الأمر قوى عاملة جديدة من حيث :

- التركيب المهنى والعلمى ، النوعى .
- الأعداد .

إن القوة العاملة الجديدة فى الصناعات عالية التكنولوجيا والصناعات الجديدة عموما تتميز بالآتى :

- ارتفاع نسبة المتعلمين .

- ارتفاع مستوى التعليم ونوعيته .

- التحفز للإنجاز .

- التطلع للاستقلال وحرية الحركة فى العمل .

بمعنى آخر فإن أنماط الإدارة التقليدية لا تصلح للتعامل مع القوة العاملة الجديدة . إن الإدارة التقليدية كانت تسعى فى الأساس إلى الحصول على ولاء القوة العاملة والتزامها بقواعد وتعليمات العمل Formality ، من أجل ذلك كانت الإدارة تعمد إلى تركيز السلطة Centeralization وتقييد تداول المعلومات ، كما كانت تعطى عناية خاصة لتصميم العمل وتحديد واجبات ومحتوى الوظيفة من خلال الوصف الدقيق للوظائف " Highly articu- lated job description "

ولكن الوضع يختلف الآن مع قوة العمل الأعلى تأهيلا والأدق تخصصاً والتى تتمتع بمهارات خاصة فى المجالات التكنولوجية الجديدة . الإدارة الجديدة عليها الآن أن تحصل على ولاء قوة العمل من خلال فلسفة جديدة تقوم على مبدأين رئيسيين :

- إتاحة الفرص للأفراد لاستخدام طاقاتهم وإبداعاتهم الخلاقة فى الابتكار والتجديد Creativity

- خلق مناخ محابٍ لاستمرار الأفراد في العمل والعطاء من خلال أشكال وأنماط للمشاركة وخلق الشعور بالملكية ownership لدى الأفراد سواء نفسياً أو فعلياً من خلال نظم المشاركة فى ملكية الأسهم (Esop Employee Stock Options Plans)

لذلك تعمد الإدارة الآن إلى أشكال من لامركزية السلطة ، ونظم تداول المعلومات وتدفقا بين كافة أجـزاء التنظيم . كذلك تطبق الإدارة نظمـاً لتكبير العمـل وإثـرائه Job Enrichment وتسمح للفرد الجديد أن يسهم بدور أساسى في تصميم العمل الذى يقوم به Task Selfdesign . إن النمط الغالب فى قوة العمل الجديدة سيكون ما يطلق عليه دركر Knowledge Worker الذى يعمل فى مجالات الحاسبات الآلية والمعلومات والاتصالات والإلكترونيات . وحتى فى مجالات الإدارة من تسويق وإنتاج وتمويل وأفراد ، فإن النمط الجديد الذى سيتعامل مع تقنيات الإدارة الجديدة هو الذى سيسود .

إن الإدارة الجديدة تتجه إلى إتباع النمط اليابانى القائم على إيجاد علاقة عمل دائمة بين المنظمة والفرد ، ومن ثم فإن دركر يتحدث عن تحول العمل من فرصة للحصول على دخل يمكن أن ينقطع إلى حق من حقوق الملكية Job as Property

إن سوق العمل الجديد سوف يشبه إلى حد بعيد أسواق السلع والخدمات الجديدة التى يحكمها بالدرجة الأولى رغبات المستهلكين وتعمل الإدارة على الاستجابة لها والوفاء بها. وفى هذا يقول دركر :

" ..... The available work force is segmenting into a fairly large number of different markets , with considerable freedom for the individual to switch from one to another increasingly , therefor , employees will have to learn that jobs are products that have to be designed for specific buyers and both marketed and sold to them "

خلاصة

إن التعامل الصحيح مع الظاهرة السكانية لا يكون باعتبارها سبب كل الكوارث ومصدر التخلف الاقتصادى والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية المتراكمة ، ولكن يكون باعتبارها القوة الدافعة الحقيقية للإنتاج والنمو الاقتصادى ، ومن ثم التطور الاجتماعى ولتحقيق هذا التعامل الإيجابى مع الظاهرة السكانية باعتبار السكان هم رأس المال البشرى " والثروة الحقيقية " فى البلاد ، فإن العناية بالتعليم والتدريب أمر أساسى لتكوين القدرة على استيعاب المعلومات المتجددة ووضعها موضع التطبيق في مجالات الإنتاج المختلفة . كذلك فإن العناية بالتعليم والتدريب تزيد القدرة على الابتكار وصنع وتطوير التكنولوجيا وليس نقلها عن الغير فقط .

كذلك فإن العودة إلى نظم الاقتصاد الطبيعية المعتمدة على آليات السوق والمتوافقة مع تطلعات البشر ورغبتهم فى العمل والإنتاج والمبادرة وتحقيق الأرباح هى المفتاح لإطلاق طاقات البشر فى الإنتاج وتحقيق التنمية الحقيقية .

ويواكب كل ذلك [أو فى الحقيقة يسبقه] تأكيد الديمقراطية السياسية وحق البشر فى الاختيار والمشاركة الفعلية فى صنع القرارات ، فإن مناخ الحرية والديمقراطية هو الإطار الطبيعى لنمو الطاقات الإبداعية للبشر . ومن ثم تتحول الزيادة السكانية من نقمة إلى نعمة .

٥ - ١ - ٧ سلبيات قطاع الأعمال الخاص

عاد القطاع الخاص المصرى إلى ممارسة دوره فى الحياة الاقتصادية فى البلاد مع بدايات سياسة الانفتاح فى منتصف السبعينات . وتكثف دور القطاع الخاص مع النهضة العمرانية المتمثلة فى إقامة المدن الجديدة وما احتوته من مناطق صناعية ، وما تقدمه من مزايا وإعفاءات ضريبية . ولقد حقق القطاع الخاص المصرى إنجازات طيبة فى السنوات الأخيرة إلا أن معدل إسهامه فى إحداث التنمية القومية لا يزال محدوداً. ويعيب هذا القطاع عدد من السلبيات أهمها :

- الاتجاه الواضح إلى الأنشطة التجارية [الاستيراد بالدرجة الأولى] والتوزيع الداخلى [تجارة التجزئة] . والأنشطة السياحية والترفيهية ، ثم الصناعات الخفيفة [الاستهلاكية].
- الميل إلى الاعتماد على تصنيع المنتجات الأجنبية في مصر تحت اتفاقات مع المصنعين الأصليين ، وعدم العناية المناسبة لتطوير منتجات مصرية تعتمد على الخبرة الوطنية بالدرجة الأولى .
- محاولة الحصول على مزايا اقتصادية وتشريعية وممارسة الضغوط على الدولة من خلال جماعات ضغط جديدة متمثلة فى جمعيات رجال الأعمال ، دون المساهمة بالقدر الكافي فى تنمية القدرات الوطنية سواء بالتدريب والتطوير للقوى البشرية ، أو البحث والتطوير لاستنباط خامات وموارد الإنتاج ، أو تطوير أساليب وطرق للإنتاج ، أو الاستثمار فى تحسين وتطويع تكنولوجيا مصرية .

٥ - ١ - ٨ السلبيات المجتمعية

تسود المجتمع المصرى سلبيات عديدة تناقض متطلبات التنمية ، وتتعارض مع الدعوات لتحسين ورفع القدرات الذاتية ، ولعل من أخطر هذه السلبيات والتى تهدد فرص التطور الاقتصادى والتكنولوجى فى مصر ما يلى :

- اتساع نطاق حالة اللامبالاة والسلبية فى تعامل الناس مع المشكلات والظروف المتردية والمعيشة فى قطاعات متزايدة من المجتمع . والميل إلى قبول أوضاع حياتية غير مقبولة عادة .

- اتساع تأثير أمراض اجتماعية خطيرة كالرشوة والمحسوبية والشللية واعتمادها أساساً في تصريف الأمور وحصول المواطن على مطالبه من المجتمع .

- ضعف هيبة القانون والقوة التنفيذية لأجهزة الدولة ، ومن ثم شيوع حالات المخالفة للقوانين علانية [مخالفات قواعد المرور وتسيير المركبات ، الاعتداء على الملكية العامة واتساع العشوائية ، سرقة التيار الكهربائي ، التهرب من سداد الضرائب ....] .

- ظهور قيم واتجاهات غير إيجابية تعلى من شأن المنحرفين ، وتتخذ أنماطا إنسانية غير سوية باعتبارهم مثلاً تحتذى ، والانبهار بالثقافات الغربية والميل إلى تقليدها دون إدراك مدى ملاءمتها للحياة المصرية ، والبعد عن القيم الإسلامية الصحيحة ، وإعلاء شأن تحقيق الربح السريع وتكوين الثروة بغض النظر عن مشروعية الأساليب المستخدمة.

نسق القيم والاتجاهات الاجتماعية

كيف يرى المصريون التنمية ؟ وما هى تصوراتهم عن العمل والإنتاج ؟ وما هى اتجاهاتهم حيال الزراعة والصناعة ، وغيرها من الأنشطة الانتاجية ؟ ما هى اتجاهات المصريين نحو الأرض ، الميكنة ، أساليب الزراعة التقليدية والحديثة ؟ وماهى اتجاهاتهم بالنسبة للتكنولوجيا والعلم الحديث ؟ ما هى قيمة الوقت عند المصريين ؟ ما هى اهتمامات المصريين في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ؟

تلك التساؤلا تتناول شبكة القيم والاتجاهات الاجتماعية التى توجه سلوك المصرين فى مجال التنمية ، ومن ثم تتحكم فيما يمكن أن يصدر عنهم من قرارات .

نزعم أن النسق العام لتلك القيم والاتجاهات فى المتوسط غير محابٍ للتنمية المعتمدة على البحث العلمي والتكنولوجيا المتطورة . إن ذلك النسق يتمثل بالأساس فى :

* اتجاهات جامدة وقيم موروثه تتمسك بأنماط النشاط القديمة فى ذاتها ، وتحجم عن إخضاعها للتجريب أو التحديث .

* قيم تقليدية تتمسك بالقديم الموروث وتحافظ عليه ، وتخشى الجديد وتحاول تجنبه .

* روح التحفظ والتردد والبعد عن المغامرة وإيثار السلامة ، تقنع بالقليل [قليل دائم خير من كثير متقلب] . تؤمن بكثير من الأقوال والأمثال الشائعة والتى قد تنافى فى كثير منها حقائق العلم الحديث .

تلك الخصائص السلوكية قد لا تحابى نظم الاستثمار الحديث في المشروعات الاقتصادية [والتى تتطلب الإقدام وتحمل المخاطر المحسوبة فى سبيل تحقيق الأرباح] . كذلك فإن التنمية المستهدفة إنما تعتمد على كثير من **الابتكار والتطوير** ، وهى أمور قد لا تستقيم مع خصائص النسبة الغالبة من المشاركين فى العملية الإنتاجية فى مصر .

∴ يجب أن تتجه إستراتيجية التنمية إلى ابتكار الصيغ وتوفير الظروف المساعدة على تخطى هذه الخصائص السلبية والعمل على استنفار الجوانب الإيجابية فى الإنسان المصرى للمشاركة الجادة في نهضة اقتصادية كبرى . ونتصور أن المدخل لذلك لن يتحقق **إلا من خلال التحرير الكامل للقطاع الاقتصادى** وتشجيع تكوين الشركات المساهمة لتخطيط وتنفيذ مشروعات متطورة بما يحقق أمرين مهمين .

* تشجيع صغار المدخرين على تجميع مدخراتهم واستثمارها من خلال تلك الشركات ، وفى نفس الوقت يحصلون على فرص عمل تعود عليهم بميزات مجزية لن يستطيعوا تحقيق ما يعادلها بعملهم المنفرد المنعزل .

* إتاحة الفرص للنابهين من الباحثين والعلماء وشباب الخريجين الذين نالوا قسطا من التعليم الجامعى ، لأن يشاركوا فى التخطيط والبحث والتطوير والإشراف على التنفيذ ، ومن ثم تتهيأ الفرص **للابتكار والإقدام على التطوير** فى إطار **مؤسسى** يوفر لهم الضمان وفرص النمو والتقدم .

عوامل الطرد الاجتماعى

سوف تتأثر احتمالات التنمية إلى حد بعيد [سلبا] بحسب حجم واتجاهات تأثير مجموعة مهمة من عوامل الطرد الاجتماعى والتى تعمل على تغيير المشاركين المحتملين فى العمل **الانتاجى** وإبعادهم عن المشاركة الجادة فى النهضة **الاقتصادية** المأمولة . بينما تعمل فى حالة تعديلها والسيطرة عليها على حفز الأفراد للمساهمة الإيجابية في عملية التنمية أملا فى العوائد الاجتماعية [والاقتصادية] التى تعدهم بها تلك العوامل الجاذبة .

ولعل من أهم عوامل الطرد من الحقل الإنتاجى ما يلى :

- سوء الأحوال المعيشية وتردى مستوى الخدمات الحياتية فى ريف مصر [الدلتا والوادى] والافتقار إلى المستويات المعقولة من الخدمات الصحية والتعليمية والترفيهية . وكذلك فإن كثيراً من المجتمعات ومناطق الاستصلاح لا يتوافر فيها تلك المقومات المعيشية التى يتطلع إليها الأفراد للحياة المعقولة . وبالتالى أصبحت تلك المواقع طاردة للسكان [أى طاردة للقوى الطبيعية التى يمكن أن تشارك فى التنمية] .

- افتقاد الضوابط والقواعد السليمة المنظمة للهجرة من الريف إلى الحضر من جانب ، وكذا الهجرة إلى خارج البلاد سواء مؤقتا أو دائما من جانب آخر. إن حالة عدم التنظيم التى سادت عملية السفر للعمل فى الخارج أو الهجرة إلى الحضر تسببت فى نزح واستنزاف القوى العاملة المدربة وهجرتها للأرض والصناعة بما أثر تأثيرا سالبا على اتجاهات التنمية ، وإن لم تتعدل هذه الأوضاع فستظل عاملا طارداً للعمالة الماهرة من حقل الإنتاج المحلى .

- أجهزة الإعلام وما تنشره من مفاهيم ونماذج لأنماط استهلاكية وحياتية تغرى سكان الريف والعاملين بالزراعة والصناعة على هجرتها بحثا عن فرص محاكاة تلك الأنماط والنماذج والتى لا تتحقق لهم [إن تحققت] إلا فى الحضر أو خارج البلاد .

- نظم الخدمة العسكرية وما يترتب عليها من نزوح أعداد كبيرة من شباب الريف للانخراط فى سلك القوات المسلحة لسنوات ثم يعقب تسريحهم منها اختيارهم للعمل فى قوات الأمن المركزى وابتعادهم عن قراهم ومواطنهم الأصلية . ومن ثم فهى عملية استنزاف لقوى عاملة مهمة كان يمكن أن تسهم فى التنمية الانتاجية .

- ومن ثم يجب أن تتعامل إستراتيجية التنمية مع تلك القوى الطاردة ، وتعمل على تعديلها لتصبح عوامل جذب .

إدراك الجديد والرغبة فى التغيير

قد يكون من الشائع أن المصرى عادة لا يميل إلى التغيير ، ويفضل الاستمرار على ما اعتاده من أساليب الحياة والعمل . وقد تزيد هذه الحالة فى بعض الأحيان لتصبح مقاومة للتغيير [أو رفضا كاملا له] . وحيث تعتمد التنمية على مبتكرات وأساليب وتكنولوجيا جديدة

فسوف يكون لزاما إعادة صياغة مفاهيم ومدركات العاملين فى ميادين التنمية لقبول هذه المستحدثات والاقتناع بها والتعامل معها . إن عملية تعليمية هائلة مطلوبة لنشر المفاهيم والأسس العلمية الحديثة للإنتاج ومتطلباته ، ومقاومة العادات والتقاليد المعتادة فى مجالات الإنتاج الزراعى والصناعى وغيرها ، والتغلب على المقاومة التى قد يبديها البعض فى التعامل مع التكنولوجيا الجديدة ، **وسوف يكون** للإرشاد والتوجيه المؤسس على قاعدة علمية سليمة دور حاسم فى هذا الاتجاه .

كذلك فإن إنشاء نظام متكامل للمعلومات التنموية يسمح لأطراف عملية التنمية بالحصول على ما يحتاجونه من معلومات بطرق يسيرة ومفهومة لهم سيكون على جانب كبير من الأهمية .

بعض السلبيات الاجتماعية المصاحبة لسياسات الانفتاح :

نشأت فى السنوات الأخيرة ظواهر اجتماعية سالبة بها تأثيرها الضار على حركة التنمية ، ومنها :

- الاتجاهات السائدة بين شريحة متزايدة من المصريين لتحقيق الثروة سريعا وبأى وسيلة [اتجاه لا يحابى العمل الجاد والصبر والكدح فى مجال التنمية] .
- الاتجاهات السائدة بين شريحة متزايدة من المصريين لتقليد أنماط استهلاك مغايرة للقيم والأصول المصرية رغبة فى ادعاء ما ليس فيهم من صفات يعتقدون أنها المقبولة اجتماعيا في العصر الجديد .
- التجاهل الشديد لقيم الوقت، الانضباط، النظام، الطاعة، الخضوع للقانون عن رضا، .. وكلها خصائص لا تتفق مع متطلبات العملية الإنتاجية الجادة المبتغاة للوصول إلى التنميةالشاملة.
- إهدار قيم الجودة والإتقان والمحافظة علي الموجودات والحرص على النظافة العامة .
- الرغبة العارمة لدى الكثيرين لمخالفة القواعد والضوابط العامة [وخاصة الحكومية] . والالتفاف حول القوانين .

كل تلك السلبيات إنما تهدد في الصميم إمكانيات واحتمالات التنمية ، الأمر الذى يحتم أن يكون لإستراتيجية التنمية المقترحة ذراع اجتماعى يتعامل مع تلك السلبيات بالإعلام والحوافز والضوابط المناسبة .

٥ - ٢ نحو فلسفة جديدة للإدارة المصرية

الإدارة المصرية تواجه موقفاً شديد الصعوبة

يتمثل فى :

- أن التحولات العالمية والتحولات المحلية وضرورات الإصلاح الاقتصادى حسب الاتفاق مع صندوق النقد الدولى تؤدى كلها بالضرورة إلى :

* فتح السوق المصرية أمام الواردات الأجنبية .

* ضعف وتضاؤل فرص المنتجات المصرية لغزو الأسواق الأجنبية نتيجة التفوق التكنولوجى الأجنبى وحرية التجارة ورفع الموانع والقيود على المستورد .

- المناخ المحلى لم يتحرر بعد ولم يوفر للإدارة حرية الحركة اللازمة لمواجهة تلك الظروف الجديدة ، **ومن ثم** تصبح الإدارة عاجزة عن التصدى أو محاولة التقدم . **فى نفس الوقت** فإن **مصادر وأشكال الدعم والمساندة السابقة لن توجد** .

التحدى الرئيسى

كيف تواجه الإدارة المصرية الظروف الجديدة مع استمرار أهم القيود القديمة [التحرر ليس كاملاً] حيث تم تحرير المناخ الخارجى للإدارة دون تحرير الإدارة ذاتها .

وأعتقد أن أول ما يتوجب على الإدارة المصرية الجديدة هو الاتفاق على أمرين أساسيين :

الأول : فلسفة واضحة للعمل الإدارى المتحرر والمنطلق باعتبار الإدارة الجديدة ممثلة للملكية سواء كانت عامة أو خاصة أو مختلطة ، وتعتمد آليات السوق أساساً فى رسم سياساتها واتخاذ قراراتها ، وتستوعب كل التطورات التكنولوجية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم ، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات ، وتقبل حقائق السوق والمنافسة ، وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارهما السبيل الوحيد للبقاء .

الثانى : منهج إدارى واضح يقوم على الأركان الأساسية التى تميز الإدارة المتفوقة والمتميزة فى العالم والتى صنعت نجاحات دول النمور الأربعة فى جنوب شرق أسيا وأقامت النهضة الاقتصادية الكبرى فى اليابان ، وتحاول استعادة التفوق الأمريكى المفتقد في ساحة الإنتاجية والمنافسة العالمية . **ويتمثل هذا المنهج فى الآتى :**

* اقتناع أساسى وعقيدى بأن السوق هو الحكم الحقيقى على كفاءة الإدارة ، وإن المستهلك [العميل] هو نقطة البدء في كل تفكير الإدارة : تبحث احتياجاته ، وتعمل على تطوير وتطويع برامجها وأساليبها وإمكاناتها كلها لتحقيق تلك الاحتياجات بأسرع وأكفأ الطرق وأقلها تكلفة وأكثرها عائداً للمستهلك [العميل] . ومن ثم فإن التوجه الأول للإدارة الجديدة ينبغى أن يكون [**الاقتراب جداً من العميل**] . ويصدق هذا القول علي السوق المحلى أو الخارجى ، وتصبح قضية الإدارة الأولى هى البحث لنفسها عن مكان فى السوق ومحاولة الاحتفاظ به وتنميته وتأكيده فى مواجهة كل المتغيرات .

* قبول واقعى بالمنافسة وإدخال المنافسين دائماً فى اعتبار الإدارة وتحليلاتها حين اتخاذ القرارات . بل وأكثر من ذلك إدراك قيمة المنافسة وضرورة وجودها حيث إنها المحرك الحقيقى للإبداع والتطوير . وبدونها تخمد الحركة الإدارية وتترهل أجهزة الإنتاج والتسويق وتظهر كل عيوب المحتكر . ومن ثم فإن الإدارة الجديدة لقطاع الأعمال العام ينبغى أن توطن النفس على قبول المنافسة والإعداد لها ، وتبعد عن مطالب الحماية والتحصن وراء الملكية العامة ، أو التمسح بشعارات حماية الإنتاج الوطنى مثلاً .

* ومن أجل المواجهة والمنازلة فى الأسواق مع المنافسين ، تلجأ الإدارة الجديدة إلى شحذ كل أسلحتها وحشد إمكاناتها وطاقاتها ، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها . وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد . إن من أساسيات إدارة المنافسة أن تحدد الإدارة الجديدة نقاط القوة والضعف عندها ، وتبحث فى نقاط القوة والضعف عند منافسيها ، من أجل صياغة إستراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجى والتسويقى كله . ومن المفيد أن تعلم الإدارة الجديدة في مصر أن أقرانهم في الشركات المتميزة والمتفوقة عالمياً ينافسون الآن على أمور تبدو غريبة لإدارتنا منها مثلاً :

– **المنافسة على الوقت** ، بمعنى الإسراع فى عمل كل شىء لتخفيض الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن ، وبذلك تحقق الإدارة السبق فى الوصول إلى المستهلك والوفاء

باحتياجات السوق قبل المنافسين . وتلعب تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الآلية دوراً خطيراً فى تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات هائلة لمعالجة البيانات ، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة .

– **المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة** ، بمعنى أن الإدارة ترصد إمكاناتها وقدراتها وتعمل على استغلالها بشكل متكامل بحيث ينتج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المنفردة . والإدارة هنا تخلق كياناً متكاملاً من كل ما يتاح لها من إمكانيات وتوظفه التوظيف الأمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين .

– **المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة فى** المخزون السلعى ، وإعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث تتم تغذية الإنتاج [أو السوق] بمتطلباته بشكل فورى يقلص المخزون إلى ما يقرب من الصفر . وهذه السياسة اليابانية الأصل - Just - in time يترتب عليها وفر هائل فى تكلفة الأموال بعدم تجميدها فى مخزون سلعى غير مستعمل ، وتوفير ساحات وتكاليف عمليات التخزين ، ناهيك عن منع الأضرار والخسائر الناشئة عن تلف المخزون أو تقادمه أو تعرضه للسرقة وغير ذلك . إن تنظيم التوزيع المادى للسلع المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات من ناحية ونظم تصميم وجدولة الإنتاج للحاسب الآلى من ناحية أخرى ، تمثل ثورة إدارية كاملة تنعكس في شكل مزايا هائلة ومن ثم اكتساح وتفوق على المنافسين [إذا تصورنا أن كل المنافسين يفعلون نفس الشىء فلنا أن نتخيل معدل التطوير والتحديث الممكن حدوثه]

– **تكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين** لضمان تدفق احتياجات الشركة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها فى الأوقات المناسبة وبالكميات الصحيحة التى تحقق تنفيذ سياسات " فى الوقت بالضبط " من جانب ، وكذا تأمين علاقات وارتباطات إيجابية مع العملاء [فى السوق المحلى أو الأجنبى] لضمان تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى الشركة ويخفض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع التامة . تلك العلاقات الإيجابية فى الاتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تستوعب حقائق السوق ، وتملك إدارة القرار وسلطة التصرف . والقدرة على تحمل المسئولية ، يساندها نظام فعال ومتقدم للمعلومات الإدارية .

* ولا شك أن العنصر الفارق الآن في تحديد نجاح الإدارة هو قدرتها على استخدام المستحدثات التكنولوجية استخداماً أمثل وتوظيفها فى تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق والإدارة جميعاً . إن التكنولوجيات المتطورة تحقق للإدارة التى تحسن استيعابها واستخدامها ميزات هائلة أهمها :-

- تخفيض الوقت اللازم للأداء ، ومن ثم تحقيق إنتاج أكثر في وقت أقل ، وسرعة تدوير رؤوس الأموال بكل ما يتحقق عن ذلك من عوائد اقتصادية إيجابية .
- تخفيض تكلفة المواد الخام واستبدال مواد رخيصة أو مخلقة بالمواد الطبيعية الأعلى تكلفة أو الأكثر ندرة .
- تقليل الأيدى العاملة اللازمة للانتاج وإحلال عناصر من العاملين الأعلى مهارة وكفاءة في التعامل مع التكنولوجيا الجديدة محل العمال الأقل مهارة .
- إتاحة فرص لامتناهية لتطوير منتجات جديدة ، وابتكار استخدامات متجددة للمنتجات المعروفة ، بما يحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة باستمرار .
- إضافة مرونة هائلة فى إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنويع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة .

إن الإدارة المصرية الجديدة مطالبة بأن تولى هذا الجانب الأهمية الجديرة به باعتباره التحدى الرئيسى الذى إن اجتازته بنجاح تحقق لها النمو المستمر والربحية المتعالية وإلا فلن تصمد للمنافسة سواء الآتية من خارج البلاد مع تحرير التجارة أو حتى الداخلية من الوحدات الأحدث والأحسن تجهيزاً من الناحية التكنولوجية .

* وعلى صعيد التنظيمات الإدارية ، فإن الإدارة الجديدة في مصر في قطاع الأعمال العام قد حررها القانون من قيود التبعية للوزارات والخضوع للتنظيمات الموحدة والنمطية السابق فرضها عى ع العام ، ومن ثم أصبحت فى موقف شبه متعادل نسبياً مع إدارة القطاع الخاص وبالتالى فإن الإدارة مطالبة الآن بإعادة صياغة التنظيمات الإدارية بالشركات ، والتخلص من القوالب التنظيمية الجامدة والتقليدية ، والانطلاق إلى خلق تنظيمات حديثة قادرة على تحمل المخاطر ومحابية للابتكار والإبداع .

إن السمات الأساسية للتنظيمات الحديثة تتمثل فى الآتى :

– الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلي أبعد الحدود ، واستثمار تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية .

– إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص علي تطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية . ومن ثم فإن عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هى أمر توليه الإدارة الجديدة عناية فائقة .

– الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة . ومن ثم تؤكد الإدارة الجديدة على الأهداف المشتركة ، والترابط فى الأداء والمساءلة عن النتائج . وتأكيد روح الجماعة في الإنجاز والثواب [أو العقاب] . إن خلق وتكريس عمل الفريق المتكامل هو من أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محلياً وعالمياً .

– اتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته . إن المشاركة الإيجابية القائمة على الخبرة والاقتناع والمسئولية من جانب الأفراد ، والرغبة الجادة فى الاستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم من جانب الإدارة ، أصبحت من سمات الشركات الأكثر نجاحاً فى العالم المتقدم . وأخذت تحل محل النظم التقليدية المشاركة فى الإدارة والقائمة على أسس تشريعية أو مداخل سياسية واجتماعية .

– تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد ، وتوفير الفرص للنابهين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة . إن الشركات الأكثر نجاحاً فى العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد عامل بها " رجل أعمال " فى ذاته وليس مجرد موظف يؤدى أعمالاً روتينية . بل هو يفكر ويبتكر ويشارك فى المسئولية ويتحمل المخاطر . وكذا يشارك فى العائد .

* ولعل من أهم عناصر برنامج الإدارة الجديدة للنجاح فى مواجهة تحديات المرحلة الصعبة هو " الجودة الكلية والشاملة " . إن مفهوم الجودة لم يعد قاصراً الآن [كما كان] على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات ، وإنما

تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة فى كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء فى أى مشروع أو شركة . ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعنى أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغى أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات الأداء وانخفاض الجودة . كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هـو الضمـان الحقيقـى للمواصـلة والاستمرارية فى تحقيق مستويات متعالية من الجودة .

* وثمة تحدٍّ آخر يحتاج إلى عناية واهتمام الإدارة الجديدة ألا وهو التخطيط المالى ورسم سياسات تمويلية تتسم بالجرأة لتدبير الاحتياجات التمويلية للشركات فى ضوء السياسات الائتمانية الجديدة للدولة وقيود الائتمان المصرفى وارتفاع تكلفة الاقتراض لارتفاع أسعار الفائدة ، وانعدام الدعم الحكومى بالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام طبقاً لبرنامج الإصلاح الاقتصادى . إن الإدارة المالية السليمة ستكون أحد المقومات الرئيسية لنجاح الإدارة الجديدة في مصر . وبالتالى فإن خبرة واضحة فى التعامل فى أسواق المال ، وتنمية مصادر الدخل والتمويل للشركات ، وإدارة محفظة الأوراق المالية ، وإعادة تشكيل الأصول للتخلص من تلك الأقل إنتاجية وإعادة تكوين هيكل الاستثمارات ستصبح جميعها من أولويات العمل أمام الإدارة الجديدة .

* وقد يكون من المفيد الإشارة إلى تجارب عديد من الشركات الكبرى فى العالم التى مارست أشكالاً من إعادة التخطيط المالى رغبة فى تصحيح اقتصادياتها وتعويض ما قد تكون حققته من خسائر . ولا شك أن طرح بعض أسهم شركات قطاع الأعمال العام للبيع أو طرح أسهم للاكتتاب فى زيادة رؤوس الأموال للشركات إنما تمثل مصادر محتملة للتمويل تحتاج إلى إعداد وتخطيط . كما أن إصدار صكوك للتمويل بفوائد متغيرة أو إصدار سندات بفوائد ثابتة كلها احتمالات مفتوحة أمام الإدارة لابد لها من دراستها وتحديد أفضلها . ونفس القول ينطبق على شركات القطاع الخاص التى تكون عادة منحصرة في مصادر تمويل تقليدية إما مملوكة لأصحاب الشركة أو مقترضة من الجهاز المصرفى .

* قد ترى الإدارة الجديدة في شركات قطاع الأعمال العام أن تعيد ترتيب علاقاتها فيما بينها ، ومن ثم قد نرى حالات مفيدة للاندماج بين بعض الشركات ، أو انسلاخ بعض الوحدات عن شركاتها ، أو تكوين تحالفات بين بعض الشركات للتعاون فى مسائل ذات اهتمام مشترك ولكنها تحتاج إلى تمويل تعجز أى منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير ، ودراسات التطوير التكنولوجى ، أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات . فى مثل هذه الحالات جميعها ، فإن القرارات يجب أن تصدر عن الإدارة المعنية بعد دراسة وافية لاحتمالات الكسب (الخسارة) ، ومن ثم فإن مثل هذه الاندماجات أو إعادة ترتيب تبعيات الشركات وعلاقاتها فيما بينها لا يجب أن تفرض بقرارات فوقية من الشركات القابضة كما كان الشأن مع المؤسسات العامة أو هيئات القطاع العام الملغاة . واتساقا مع التحليل السابق فإننا نتصور ضرورة تكامل فلسفة إدارية مصرية تنبع من واقع الدراسات المتصلة والحوارات المتعمقة بين رجال الإدارة المصريين ، ومن خلال التلاحم المستمر بين علماء الإدارة وممارسيها فى الندوات والمؤتمرات وممارسات التنمية الإدارية المنظمة .

٥ - ٣ برنامج عمل للإدارة الجديدة فى قطاع الأعمال العام

بصدور القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ فى شأن قطاع الأعمال العام ، وبتشكيل الجمعيات العامة ومجالس الإدارة للشركات القابضة والتابعة ، فإن الأساس الهيكلى الجديد لقطاع الأعمال العام يكون قد اكتمل . ولكن تبقى أمور كثيرة لابد من أن تحظى بالعناية الكاملة للإدارة الجديدة فى تلك الشركات حتى يمكن أن تتحقق النتائج الإيجابية المستهدفة . ونحن نستخدم تعبير " الإدارة الجديدة " للدلالة على مجموعة المفاهيم والتوجهات والأساليب الجديدة التى ستطبق في قطاع الأعمال العام ، وبغض النظر عن أن كثير من رجال الإدارة السابقين فى شركات القطاع العام لا يزالون يحتلون مناصب قيادية فى الوضع الجديد .

ونعرض فى هذا الجزء إطاراً عاماً لبرنامج عمل نتصوره أساسياً للإدارة الجديدة . وهو يحتوى على العناصر الإستراتيجية الرئيسية لإعادة بناء قطاع الأعمال العام وتحديد طاقاته وتعظيم إنتاجيته وكفاءته .

ويتضمن البرنامج المقترح العناصر الآتية :

* التخطيط الإستراتيجى
* إعادة التصميم التسويقى
* إعادة التصميم الإنتاجى
* إعادة تركيب الموارد البشرية
* إعادة تصميم الهيكل التمويلى
* إعادة تشكيل الهيكل التنظيمى
* تأكيد وتصميم الميزة التنافسية
* تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة
* إعادة تصميم العلاقات مع عناصر المناخ المحيط
* تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار

وجدير بالذكر أن تلك العناصر الإستراتيجية العشرة إنما تمثل منظومة متكاملة ومتداخلة بحيث لا يستقيم الحال بالعناية ببعضها وإهمال البعض الآخر . إن التكامل الإستراتيجي فى توجهات الادارة الجديدة لقطاع الأعمال العام إنما يعتبر شرطا ضروريا للنجاح والفاعلية ، وتعويضا عن حالات التشتت والتنافر بين السياسات والقرارات التى كانت سائدة فى المراحل السابقة من تاريخ القطاع العام المصرى .

وسوف يتوقف نجاح الإدارة الجديدة فى تكوين تلك المنظومة الإستراتيجية الجديدة على مدى إدراكها لأهمية وجودها واقتناعها بحتمية الاعتماد على إستراتيجية واضحة ومتكاملة من أجل التعامل مع عناصر ومتغيرات الواقع الجديد . ولا شك أن جانباً مهما فى هذا الإدراك والاقتناع يعتمد على أسلوب ومعايير الدولة [بصفتها مالك قطاع الأعمال العام] فى تقييم أداء الإدارة الجديدة والحكم على كفاءتها وفاعليتها ، ومن ثم مساءلتها فى حالة الفشل ومكافأتها فى حالة النجاح ..

٥ - ٣ - ١ التخطيط الإستراتيجى

يمثل التخطيط الإستراتيجى أحد الأركان المهمة في الفكر الإدارى الجديد الذى يوفر القاعدة الصلبة لإقامة البناء الإدارى للشركات الجديدة ويتضمن :

- تحليل الموقف العام للشركة
  - تحليل الموقف الخارجى
    - التحليل الاقتصادى العام [دولى ، قومى ، إقليمى]
    - تحليل السوق المحلى [المستهلكين ، السلع ، الوسائل ...]
    - تحليل اتجاهات الصناعة
    - تحديد المنافسين وممارستهم
    - تحديد المركز التنافسى للشركة فى السوق
    - تحليل المتغيرات والاتجاهات السوقية
    - توقع المتغيرات ومصادرها
  - تحليل الموقف الداخلى
    - تحليل الطاقات والإمكانيات الإنتاجية
    - تحليل الهيكل التمويلى والمركز المالى
    - تحليل الإمكانيات والأساليب والوسائل التسويقية
    - تحليل هيكل القوى البشرية وكفاءتها وإنتاجيتها
    - تحليل اقتصاديات النشاط الإنتاجى والتسويقى
    - تحليل سلسلة القيم Value Chain وتحديد أى الأنشطة أكثر مساهمة فى إنتاج القيم
    - تحليل هيكل واستخدامات المعلومات
    - تحليل المستوى التكنولوجى المستخدم
    - تحليل التنظيم والنظم والأنماط الإدارية

وتتبلور نتائج التحليل فى :

١ -
* حصر وتقييم الفرص والإمكانيات التسويقية المتاحة
* حصر وتقييم الإمكانيات والطاقات الإنتاجية[1] المتاحة

٢ -
* حصر وتقييم المصاعب والعقبات والقيود الخارجية (أى الموجودة فى المناخ المحيط)
* حصر وتقييم المعوقات والقيود الداخلية

وفى ضوء هذه النتائج يمكن صياغة الإطار الإستراتيجى **للشركة على النحو الآتى :**

* تحديد الأهداف العامة [الإستراتيجية] طويلة المدى للشركة .
* تحديد المجال الإستراتيجى لعمل الشركة [أى ميدان النشاط الأساسى الذى يستغرق النسبة الغالبة من مواردها] .
* تحديد الأهداف التفصيلية لقطاعات الشركة وتقسيماتها الرئيسية .
* تحديد المعايير الرئيسية للتقييم واتخاذ القرارات [مثلا الربح فى الأجل القصير ، والربح فى الأجل الطويل ، المحرك التنافسى ، الأولوية ، والسبق فى الابتكار .....إلخ]
* تحديد السياسات العريضة التى ترشد العمل فى قطاعات ومجالات النشاط المختلفة .

وسوف تشكل وثيقة الإستراتيجية العامة للشركة أساسا يعتمد عليه المديرون فى كل المستويات لبناء خططهم وبرامج عملهم بالتالى .

---

(١) يقصد بالإنتاجية هنا كل ما يسهم فى الانتاج من أموال ومعدات وبشر ومعلومات وعلاقات وتكنولوجيات ... إلخ ..

٥ - ٣ - ٢ إعادة التصميم التسويقى

ويتناول هذا العنصر الرئيسى جانبا مهما فى تكوين أى شركة حديثة حيث يتعامل مع السوق وهو المحك الأول والأخير لنجاح الإدارة واستمرار الشركة ونموها أو فشلها وانتهائها . **ويتضمن ما يلى :**

تحديد السوق الأمثل للشركة

- * تحديد السوق جغرافيا
- * تحديد شريحة المستهلكين الأنسب
- * تحديد رغبات واحتياجات شريحة المستهلكين
- * تحديد عوامل الجذب والإقناع لشريحة المستهلكين
- * تحديد المدى الزمنى للخدمات التسويقية المناسبة

تحديد المزيج التسويقى الأمثل

- * السلع والخدمات ومواصفاتها ومميزاتها
- * أسعار البيع وشروطه
- * خدمات ما بعد البيع [وما قبل البيع]
- * أساليب ووسائل التوزيع
- * برامج الترويج والإعلان المناسبة
- * أشكال وأنماط وأحجام التعبئة والتغليف

تمييز الطرح التسويقى للشركة

- * التمييز بالجودة وارتفاع مستوى الأداء للسلعة
- * التمييز بالسعر [سواء أعلى أو أقل من المنافسين]
- * التمييز بشروط البيع [التقسيط ، رد المشتريات ، الضمان ..]
- * التمييز من خلال قنوات التوزيع
- * التمييز بجرعة المعلومات [تكنولوجيا المعلومات] التى تحتويها السلعة.

إن إعادة التصميم التسويقى تسهم فى إيجاد توجهات واضحة ومحددة للشركة وقطاعاتها والعاملين فيها تتمثل فى مكونات رئيسية هى :

* سوق به فرصة [طلب]

* مستهلك يمكن أن يكون طلبه فعالا [أى يترجم إلى شراء فعلى واستخدام للسلعة أو الخدمة]

* حصة فى السوق تجعل النشاط الإنتاجى للشركة مجديا وله عائد اقتصادى ايجابى.

* سلعة ذات مواصفات [أو خدمة] ولها مميزات وخصائص واضحة ومحددة .

* أساليب للتسويق [أى الاقتراب من العميل] تضمن التدفق المنتظم للسلعة [أو الخدمة] فى قنوات مناسبة وتتجه إلى المستهلكين المستهدفين بأعلى كفاءة ممكنة [أقل وقت وتكلفة ، وأعلى عائد واستمرارية فى العلاقة] .

ويجدر أن نوضح أهمية عنصر التكنولوجيا فى بناء النظام التسويقى للشركة ، إذ يتخلل كل عناصر العمل التسويقى مجالات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية والإلكترونيات بصفة عامة (١) .

(١) لاحظ مثلا انتشار عمليات الصرف الآلى فى البنوك الحديثة ، واستخدام البطاقات الممغنطة في الهواتف العامة ، وكذا الاستخدام الكثيف الآن فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا للتسويق عن طريق التلفزيون .

٥ - ٣ - ٣ إعادة التصميم الإنتاجى

إن الأهداف الإستراتيجية للشركة والنظام التسويقى المترتب عليها يسهمان فى إعادة تشكيل النظام الإنتاجى للشركة .

ويتضمن الهيكل الإنتاجى ما يلى :

أنشطة البحث والتطوير R & D

- * بحوث لتطوير مواد جديدة
- * بحوث لتطوير أساليب وطرق إنتاج جديدة
- * بحوث لتطوير وتحسين فاعلية السلعة
- * بحوث للتصغير Miniaturizatin
- * بحوث لإعادة الاستخدام Recycling
- * بحوث لتطوير استخدامات جديدة للسلعة .

أنشطة التصميم Design

- * تحديد مواصفات السلعة
- * تحديد مكونات السلعة
- * تحديد المظهر الخارجى للسلعة
- * تحديد مستوى جودة السلعة
- * تحديد أسلوب الاستخدام والتشغيل للسلعة

أنشطة الإنتاج Mamufacturing

- * تحديد وتخطيط مستلزمات الإنتاج
- * تحديد وتخطيط الطاقات الإنتاجية
- * تحديد وتخطيط مراحل الإنتاج [جدولة الإنتاج]
- * ضبط الجودة
- * رقابة الإنتاج

إن إعادة تصميم الهيكل الإنتاجي للشركة سيكون من أكثر الأنشطة الإدارية اعتماداً على التكنولوجيا الحديثة . وسيكون واجبا على الإدارة الجديدة في قطاع الأعمال العام أن تبذل العناية الكاملة فى التعرف على التكنولوجيا المتاحة في مجالات الإنتاج التى تختص بها ، ثم تقييم تلك التكنولوجيا لتحديد أكثرها ملاءمة وتناسباً مع ظروف ومتطلبات الشركة .

وجدير بالذكر أن نطاق منظومة الإنتاج يمتد ليشمل ليس فقط عمليات التصنيع على اختلاف درجاتها وأنماطها وإنما أيضا ما يلى :

* أنشطة التخزين للمستلزمات والسلع تامة الصنع وتنسيق العلاقات بين شراء المستلزمات والإنتاج من جانب ، والإنتاج وتصريف المنتجات التامة من جانب آخر .

شراء المستلزمات	عملية	
	الإنتاج	تصريف المنتجات التامة

* أنشطة النقل والتداول المادى للمستلزمات وتوزيع المنتجات التامة داخل وخارج الحيز المكانى للشركة .

* أنشطة الصيانة والتجديد والإحلال للطاقات الإنتاجية [المعدات والآلات ، محطات الكهرباء والبخار وسائل النقل والاتصالات .....]

وفى جميع النواحى سابقة الذكر ، فإن التكنولوجيا المتطورة تسهم فى رفع كفاءة الإنتاج وتعظيم العائد منه بشرط توظيفها التوظيف السليم .

٥ - ٣ - ٤ إعادة تركيب الموارد البشرية

أغلب الظن أن هذا العنصر فى البناء الإستراتيجى سيكون أصعب وأشق المهام بالنسبة للإدارة الجديدة لقطاع الأعمال العام ، وهو يمثل التحدى الرئيسى الذى يمكن أن يسبب الفشل التام لكل محاولات التطوير والإصلاح من ناحية ، كما أنه قد يصبح العامل الأهم فى تعويق عمليات نقل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة [الخصخصة] من ناحية أخرى . ذلك أن إحدى أهم مشكلات القطاع العام فى مصر منذ انشائه تمثلت فى بعض المظاهر المتصلة بالموارد البشرية والتى تراكمت آثارها عبر سنوات طويلة ، وينبغى العمل الآن على التخلص منها . وهذه المظاهر هى :

* تضخم العمالة فى معظم وحدات القطاع العام نتيجة لسياسة التوظيف الجزافى للخريجين لسنوات طويلة أنتجت زيادات كبيرة فى أعداد العاملين لا تتناسب مع متطلبات الإنتاج .

* إعمال قوانين نمطية للعاملين فى القطاع العام [نقلت كثيراً من مفاهيم نظم الخدمة المدنية فى أجهزة الحكومة] لا تفرق بين ظروف وإمكانيات الشركات المختلفة ، وترتب عليها مفارقات وظيفية وأعباء مالية ضخمة لا تتناسب مع مساهمات العاملين الإنتاجية .

* تطبيق قوانين وقرارات الإصلاح الوظيفى فى القطاع العام بكل ما ترتب عليها من تباين بين مستويات كفاءة العاملين وإنتاجيتهم من جانب ، وبين المزايا الوظيفية التى تحققت لهم من جانب آخر .

* ظهور حالات البطالة المقنعة . وضعف الإنتاجية ، ومقاومة التغيير ، وأنماط السلوك السلبية فى مواقع الإنتاج .

وتتبلور أهم عناصر إعادة تشكيل التركيبة البشرية فى شركات قطاع الأعمال العام فى الآتى :

تخطيط القوى العاملة Manpower Planning

- * تحديد النوعيات والمهارات اللازمة
- * تحديد الأعداد المناسبة من كل نوعية [مهارة]
- * تحديد المصادر الأنسب للحصول على النوعيات اللازمة بالأعداد المطلوبة

تعديل هيكل القوى العاملة

- * التخلص من النوعيات [المهارات] غير المناسبة (١)
- * التخلص من الأعداد الزائدة
- * استجلاب النوعيات [المهارات] (٢) المستحدثة
- * استجلاب الأعداد الناقصة .

تأكيد هيكل المهارات الجديدة

- * تصميم برامج وخطط التدريب
- * تصميم نظم تقييم الأداء وقياس الكفاءة
- * إعادة توزيع الأفراد على أنواع العمل الأكثر تناسبا مع هيكل مهاراتهم

تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة

- * تعديل نظم الأجور والمكافآت والمزايا
- * تعديل نظم الحوافز
- * تعديل شروط التعاقد وعلاقات العمل
- * تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية

---

(١) قد يتم التعديل بإعادة التدريب وليس بالتخلص .

(٢) قد يتم هذا أيضا بإعادة التدريب لعناصر من داخل الشركة .

إن السمة الأساسية لبرامج إعادة تشكيل التركيبة البشرية ستكون دائما هى تقليل عدد العاملين Downsizing وذلك نتيجة أساسية ومباشرة للتطوير التكنولوجى المستمر . وثمة سمة أخرى مصاحبة هى تعديل هيكل المهارات حيث يتم الاستغناء عن الأفراد ذوى المهارات اليدوية البسيطة ، ويحل محلهم أفراد قادرون على استيعاب التكنولوجيات الجديدة والتعامل معها وخاصة الحاسبات الآلية وما يرتبط بها من تكنولوجيا الاتصالات والإلكترونيات (١) .

ولعل مشكلات إعادة هيكلة الموارد البشرية فى شركات قطاع الأعمال العام أن تؤدى إلى جدية البحث لابتكار صيغ جديدة لتحسين الإنتاجية وإعادة التدريب على المستوى العام، وكذا تطوير نظم التعليم بما يسهم فى تجاوز مشكلات التخلص من العمالة الزائدة فى أقصر وقت ممكن . كذلك فإن الرغبة فى طرح أسهم شركات قطاع الأعمال العام فى سوق الأوراق المالية ، أو بيع بعض هذه الشركات للقطاع الخاص بأسلوب المزايدة أو البيع المباشر ، كل هذه الاعتبارات تجعل قضية العمالة على قمة الموضوعات ذات الحساسية والتأثير السياسى والاجتماعى . ومن هنا قد ندرك أهمية إنشاء الصندوق الاجتماعى ليسهم فى خلق مجالات لإعادة تشغيل العاملين الذين لا مفر من التخلص منهم لكى تتحسن اقتصاديات الوحدات الإنتاجية التى كانوا يعملون بها .

من جانب آخر ، فإن إعادة تشكيل التركيبة البشرية بهدف تعظيم إنتاجيتها وفعاليتها ، سوف يتضمن بالضرورة إعادة صياغة مفهوم « مشاركة العاملين فى الإدارة » وبالرغم من أن قانون قطاع الأعمال العام قد استبقى فكرة وجود ممثلين للعمال فى مجالس إدارة الشركات ، وبالرغم من أن الانتخابات لاختيار هؤلاء الممثلين قد تمت فعلا وفقا لذات الشروط والأوضاع السابقة لصدور القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، إلا أن الواقع الجديد سوف يفرض نفسه وستكون الإدارة والعاملون وممثلوهم مجبرين جميعا لمراجعة أسلوب وأهداف مشاركة العاملين فى الإدارة وذلك بغرض إيجاد صيغة أكثر إيجابية وتناسبا مع

(١) عند مراجعة تجارب الشركات المختلفة فى كثير من دول العالم نجد أن ظاهرة تقليص العمالة هى الإجراء المشترك فى كل حالات إعادة هيكلة الشركات لضغط الإنفاق وتصحيح المراكز المالية وتوظيف التكنولوجيا الجديدة .

مطالب الواقع الجديد وحقيقة الإسهام المتزايد لرأس المال الخاص فى قطاع الأعمال العام . وما يؤدى إليه ذلك من عدم قبول كثير من أشكال الممارسات السابقة التى لم تكن تتفق وقواعد التشغيل الاقتصادى الصحيح للقوى العاملة .

ونعتقد أن أنماطا من المشاركة سوف تبرز بصورة أو أخرى حول مفهوم « حلقات الجودة » و « فرق العمل » المتعاونة ، وهو ما حقق نجاحا كبيرا فى الإدارة اليابانية وتحاول الادارة الأمريكية اللحاق به .

إن المشاركة الإيجابية القائمة على تحمل المسئوليات والمخاطر والإقدام بالفكر والعمل لحل مشاكل الإنتاج والتسويق ستكون هى النمط الأفضل ، وليس مجرد المشاركة القائمة على التمثيل فى مجالس الإدارات .

٥ - ٣ - ٥ إعادة تصميم الهيكل التمويلى

لقد كانت مشكلات اختلال الهياكل التمويلية إحدى أهم العقبات التى تعترض شركات القطاع العام . وكانت أبرز مظاهر هذا الاختلال مايلى :

- قصور الموارد الرأسمالية عن سد حاجات الشركات للاستثمار وتكوين الأصول الثابتة .
- قصور موارد التمويل عن توفير متطلبات رأس المال للتشغيل وتكوين الأصول المتداولة .
- تآكل الاحتياطيات وتدهور حقوق الملكية [التى بلغت حدوداً سالبة فى بعض الشركات]
- تراكم الخسائر والمديونية متمثلة فى قروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل ، وأصبحت مشكلة السحب على المكشوف من الجهاز المصرفى مظهراً عاما لكل شركات القطاع العام .

ولقد أدى هذا الأختلال التمويلى إلى انعكاسات خطيرة على مستوى الأداء على قدرة الإدارة فى إتخاذ القرارات الصحيحة لاستثمار الفرص المتاحة أو لعلاج وتجاوز المشكلات الانتاجية والتسويقية التى تواجهها .

ومن ثم فإن مراجعة الهياكل التمويلية والعمل على تصحيحها سيكون واحدة من أهم المشكلات التى يجب أن توليها الإدارة الجديدة كل عنايتها ، وسيكون الفشل فى هذا المجال نذيراً بالفشل الذريع لكل جهود الإدارة فى كافة المجالات وخاصة إذا أخذنا فى الاعتبار الآثار الناجمة عن تحرير القطاع العام ومنها :

- رفع الدعم تماما عن شركات القطاع العام .
- احتمالات تحريك هياكل الأجور والمرتبات تحت ضغوط الاتحادات والنقابات العمالية .
- اشتداد المنافسة الأجنبية الناشئة عن تحرير الاستيراد ورفع الحظر عن الواردات .
- ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج نتيجة لسياسات تحرير الأسعار بشكل عام .

ونعتقد أن إعادة تصميم الهيكل التمويلى سوف تتركز بصورة أساسية فى محاولة سد الفجوة التمويلية الناشئة عن زيادة الاستخدامات عن الموارد ، وسيكون على الإدارة الجديدة العمل على سد تلك الفجوة بأحد أو بعض الأساليب الآتية :

- طرح أسهم زيادة رأس المال للاكتتاب العام .
- إصدار سندات أو صكوك تمويل حسب قانون تلقى الأموال .
- إدخال شركاء جدد بشكل مباشر (عن غير طريقة الاكتتاب العام) .
- بيع بعض الأصول (الثابتة) أو تخفيض محفظة الأوراق المالية .
- تصفية الأنشطة أو الفروع الأقل إسهاما فى توليد الدخل واستخدام الحصيلة لتمويل الأنشطة الباقية.
- الاندماج مع شركات أخرى تتمتع بقدرات مالية أكبر (سواء محلية أو أجنبية) .
- التخارج من بعض (أو كل) الشركات المشتركة التى يكون للشركة فيها استثمارات .

وقد تجد بعض شركات قطاع الأعمال العام أن أسلوب التحالف الإستراتيجى مع الموردين مفيداً فى توفير مستلزمات الإنتاج بشروط ميسرة تخفف من ضغوط وأعباء التمويل ، أو مع الموزعين بما يوفر سيولة لاتتحقق إلا بعد البيع عادة .

٥ - ٣ - ٦ إعادة تصميم الهياكل التنظيمية :

إن الواقع الجديد لإدارة قطاع الأعمال العام سوف يفرض ضرورة مراجعة وإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية وفقاً لفلسفة جديدة تتجاوز الاعتبارات التى اعتادتها الإدارة فى السابق ، والتى كانت تركز على الشكل دون المضمون . وستتضمن عملية إعادة التصميم مراجعة العناصر الآتية :

- أهداف التنظيم والفلسفة الأساسية التى يقوم عليها . (الهدف سيكون تعظيم الإنتاجية ، والفلسفة ستصبح الفاعلية والمرونة وتكافؤ الموقع التنظيمى بما يعكسه من سلطة ومسئولية مع القيمة الاقتصادية للنشاط والعائد منه بالنسبة للشركة) .

- أسس التقسيم والتجميع الوظيفى . (وستصبح أهم تلك الأسس هى التكامل وتحقيق الاستثمار والتوظيف الأمثل للموارد بغرض تعظيم الإنتاجية) . ومن ثم سيعاد النظر فى تقسيمات التنظيم وعلاقاتها بعضها بالبعض فى ضوء هذا المعيار الجديد .

- أسس توزيع السلطة وحق اتخاذ القرار . (وسيصبح القرب من العميل ودرجة الإسهام فى تحقيق المبيعات والعوائد الاقتصادية للشركة هما أهم معايير تحديد درجة السلطة فى اتخاذ القرارات التى تتمتع بها وظيفة معينة فى التنظيم) .

- درجة الإفادة من المعلومات الناتجة ، ومدى سهولة ومرونة تدفق المعلومات فى التنظيم . (إن التنظيم الجديد سيتماشى مع حركة إنتاج وتداول واستخدام المعلومات بالدرجة الأولى) .

- تأثير التكنولوجيا السائدة على التنظيم (سيكون للتطورات التكنولوجية وخاصة فى مجالات الحاسبات الآلية والاتصالات والإلكترونيات تأثيراتها الواضحة فى تحول الهيكل التنظيمى التقليدى (الهرمى) إلى هيكل شبكى Network متداخل في جانب ، يتسم باللامركزية النسبية في جانب آخر) . كذلك ستجد الإدارة الجديدة نفسها فى موقف يضطرها إلي تقسيم الشركة إلى وحدات مستقلة Independent Units كل منها تمثل مركزاً مستقلا للربح ويتعامل ويتصرف وكأنه شركة قائمة بذاتها .

- تأثير تطور نمط المورد البشرى مرتفع المهارة والقدرة التكنولوجية ومن ثم سيصبح تكبير وإثراء الوظيفة Job Enrichment من أهم عوامل تحفيز العاملين للإجادة بغرض توظيف إمكانياتهم بشكل أفضل وتوفير الشعور بالرضا . وسوف يؤدى ذلك بالقطع إلى تغيير هيكلى يتمثل أساسا فى اتجاهين :

* تقليل نطاق الإشراف Span Of Contnol حيث سيقوم عدد أقل من العاملين بذات الحجم من النشاط (أو حجم أكبر) .

* تقليل عدد المستويات التنظيمية حيث يقل عدد المشرفين .

ومن ثم يميل الهيكل التنظيمى الجديد إلي التفرطح ، مما يعنى تدفقا أفضل للمعلومات وتحسنا فى كفاءة الاتصالات داخل الشركة .

- وسوف تجد الإدارة الجديدة أيضا أنها تستطيع التخلص من أقسام وتقسيمات تنظيمية نمطية كانت تفرضها القوانين والنظم السابقة للقطاع العام ولايوجد مبرر لها فى الواقع الجديد (مثل إدارات الأمن ، خدمات المواطنين ، الشئون القانونية ، التخطيط والمتابعة .... وغيرها) . وسيكون أمام الإدارة الجديدة احتمالان :

* التخلص تماما من تلك التقسيمات (أو بعضها) لعدم جدواها وإمكان الاستغناء عنها تماما (مثل خدمات المواطنين) .

* أو إسناد أعمالها إلى جهات خارجية بطريق التعاقد (مثل وظائف الأمن ، العلاقات العامة ، الشئون القانونية ...) .

كما يمكن تحويل بعض تلك التقسيمات الدائمة غير المنتجة (التخطيط والمتابعة) إلى أنشطة فعلية وفعالة من خلال تضمينها فى نظم المعلومات والنظم الآلية للتخطيط والمتابعة .

- ونتيجة لانحسار الإشراف الحكومى على شركات القطاع العام والتخفف من تداخل أجهزة حكومية (إشرافية ورقابية) كثيرة ، فإن جانبا مهما من الهيكل التنظيمى للشركات والذى كان مخصصاً للتعامل مع تلك الجهات والاستجابة إلى طلباتها ، سيمكن الاستغناء عنه (أو تخفيض حجمه وأهميته النسبية) .

- من جانب آخر ، فإن الواقع الجديد سيفرض نشأة تقسيمات جديدة أو رفع مستوى الأهمية النسبية لبعض التقسيمات التنظيمية القائمة . من ذلك مثلا :

* أعمال المعلومات والبحوث والتطوير .

* أعمال التسويق وبحوث السوق .

* أعمال التمويل وإدارة الاستثمارات .

* أعمال العلاقات الخارجية والتعامل مع الأسواق والمنظمات الأجنبية والدولية .

ومع إعمال معايير التقييم الاقتصادى السليم للشركات ومحاسبة الإدارة على مدى النجاح فى تحقيق الأهداف [وفى مقدمتها الأرباح ومعدلات النمو المعقولة] . ستكون الإدارة الجديدة أكثر رغبة فى تطوير الهياكل التنظيمية لتصبح :

* صغيرة الحجم .

* قليلة المستويات .

* أكثر تشابكا واتصالا .

* أكثر مرونة وقابلية للتغيير .

٥ - ٣ - ٧ تأكيد وتصميم الميزة التنافسية :

إن التحدى الأساسى أمام الإدارة الجديدة سيكون كيفية التعايش فى ظروف المناخ الجديد والذى يتصف بدرجة عالية من التغيير والحركية (عدم الاستقرار) ، وذلك بتأثير التكنولوجيات المتطورة من جانب ، وشدة المنافسة من جانب آخر . وفي هذا الواقع الجديد ستفقد (إن لم تكن قد فقدت فعلا) إدارة وحدات قطاع الأعمال العام كثيراً من الميزات التى كانت تتمتع بها نتيجة ملكية الدولة وحمايتها الكاملة لها . وعلى سبيل المثال فإن شركات قطاع الأعمال العام فى وضعها الجديد تجد نفسها مضطرة للتعامل فى بعض النواحى على الوضع التالى :

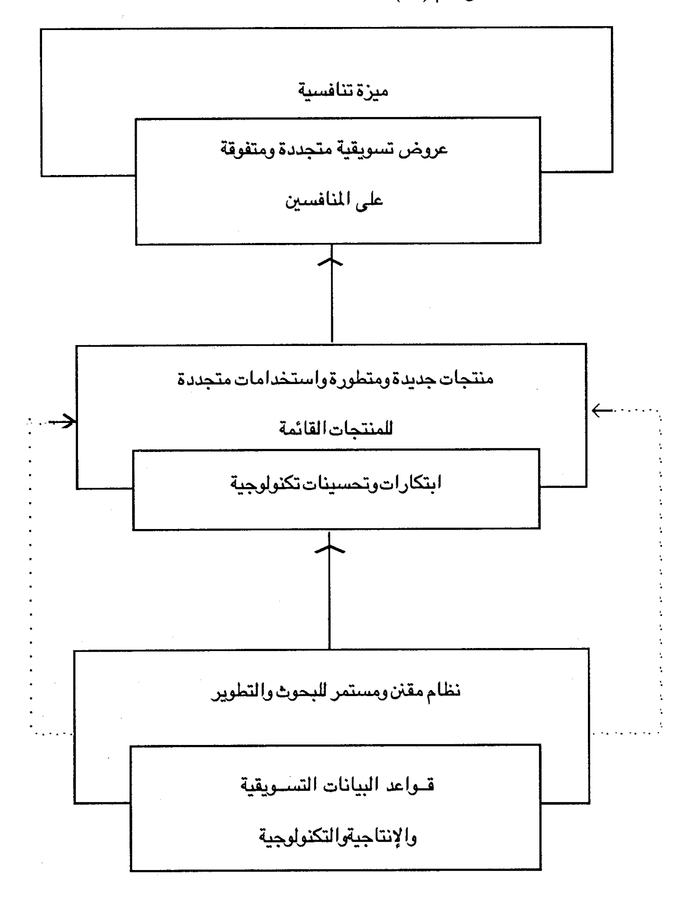
- فقدان الميزة التى كانت تتمتع بها لدى وحدات الجهاز الإدارى للدولة وتفضيل الشراء منها (أى من شركات القطاع العام) لمجرد أنها شركات حكومية ، ومن ثم فإن المسئولين عن المناقصات والمشتريات بشكل عام فى الأجهزة والهيئات الحكومية سيتجهون الآن للشراء من «الأفضل» وليس بالضرورة من القطاع العام . (وكما نذكر فقد مرت مرحلة كان التعامل فيها مقصوراً على شركات القطاع العام بالتحديد) .
- ضرورة البحث عن مصادر للتمويل مع تحمل تكلفة الأموال حسب الفئات السائدة فى السوق إذ لم يعد فى الإمكان الحصول على دعم مالى أو تعزيزات فى شكل مساهمات فى رأس المال من وزراء المالية دون تكلفة .
- ضرورة البحث عن مصادر للتمويل من العملات الأجنبية من حصيلة الصادرات والموارد الذاتية بدلا من الالتجاء إلى الدولة التى كانت تتولى تدبير احتياجات القطاع العام من العملات الأجنبية بالأسعار الرسمية (الصورية) .
- الخضوع لكافة الإجراءات فى المعاملات التجارية والمالية مثل ضرورة تقديم خطابات ضمان صادرة من البنوك (أى لها تكلفة) بعد أن كانت شركات القطاع العام معفاة من تقديمها (أو تصدر من هيئات القطاع العام السابقة بدون تكلفة حقيقية بالنسبة للشركات) .
- تحمل التكلفة الفعلية للأجور والرواتب والمكافآت وغيرها من تكاليف القوة العاملة وذلك من نواتج التشغيل الحقيقى للشركات ، وليس من قروض أو إعانات تحصل عليها من الدولة.
- تحمل التكلفة الفعلية لمستلزمات الإنتاج والقوى المحركة بعد تحرير أسعارها وإيقاف الدعم الذى كانت تتحمله الدولة فى سبيل توفيرها بأسعار غير حقيقية .

– تحمل أعباء البحث عن مصادر لتمويل التوسعات أو التجديد فى الأصول الثابتة . وسوف تمثل هذه القضية إشكالاً ضخماً إذا أخذنا فى الاعتبار اضطراب الهياكل التمويلية للكثير من الشركات وعدم وجود احتياطيات أو مخصصات كافية لمواجهة متطلبات إحلال وتجديد الأصول . وسوف يكون الالتجاء إلى القروض المصرفية أو تسهيلات الموردين عبئاً ماليا كبيراً ، قد لاتستطيع معظم شركات قطاع الأعمال العام تحمله . (لعل فى قرض البنك الدولى الذى كان مخصصا لتجديد معدات شركات التشييد نموذجا لهذه الحالة ، حيث لم تستطع كل الشركات استخدام القرض حين أعادت الدولة عملية الإقراض عن طريق البنك الصناعى (بنك التنمية الصناعية) وبعض البنوك التجارية وبلغ سعر الفائدة ما يقرب من ١٥٪) .

نخلص مما سبق إلى أن بقاء شركات قطاع الأعمال العام واستمرارها فى السوق وقدرتها على توليد مصادر للدخل تسمح بتوازن اقتصادياتها إنما تتوقف جميعا على مدى نجاحها فى تحقيق ميزة تنافسية Competitive Advantage تمكنها من إحراز تفوق نسبى فى السوق المحلى (ناهيك عن الأسواق الخارجية) . ونقصد بالميزة التنافسية إيجاد قدرة خاصة تميز منتجات الشركة وتجعلها فى وضع أفضل بالنسبة للمنافسين مما يجعلها تحقق سيطرة نسبية على شريحة مهمة فى السوق تكفل لها حجما من المبيعات (والنمو فى معدلاتها) . يسمح بتوليد الدخل الكافى لتمكين الإدارة من الاستمرار وتعويض عناصر الإنتاج (العمل ، ورأس المال) التعويض المناسب ، وتكوين تراكم رأسمالى يرفع من قيمة الأصول وحقوق الملكية ، ومن ثم يعلى من قيمة الأسهم المطروحة للتداول فى سوق الأوراق المالية .

وإذا نظرنا إلى المصادر التى يمكن من خلالها خلق هذه الميزة (المزايا) التنافسية نجدها تنحصر فى القدرة على إنتاج سلعة أو خدمة متميزة فى الأداء والجودة والسعر ، والقدرة على تسويقها بكفاءة تصل بها إلى الشريحة المناسبة من المستهلكين (السوق) فى الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة . وإذا أمعنا النظر فى هذه الحقيقة نستطيع التوصل إلى حقيقة أكبر وأهم وهى أن المصدر الحقيقى لتلك المزايا التنافسية هو التكنولوجيا المتجددة والتى يتم استكشافها وتنميتها وتطويعها من خلال ال بحـوث والتطـوير Research and Development والتى تعتمد فى الأساس على قواعد وتكنولوجيا المعلومات :

ويصور الشكل التالى رقم (٢٠) هذه العلاقة :



شكل رقم (٢٠)

وقد تتمثل الميزة التنافسية فى مظهر متفوق من مظاهر العرض التسويقى للشركة Offer أى ما تتقدم به الشركة للسوق . وسواء كان ذلك فى الجوانب المادية للعرض (السلعة، مواصفاتها ، تعبئتها ، استخداماتها ..) أو الجوانب المعنوية (السعر ، الاسم ، الانعكاس النفسى ، القيمة الاجتماعية ، وسيلة البيع ، خدمات ما قبل البيع (عمل مقايسات مثلا أو تصميمات خاصة) ، والمصاحبة للبيع (المعلومات ، التجربة قبل الشراء الفعلى ، ....) واللاحقة للبيع (الإصلاح ، الصيانة ، الاستبدال بالنماذج الأحدث ...) .

ويقيناً أن أتجاه الإدارة الجديدة فى قطاع الأعمال العام للبحث عن ميزات تنافسية يعنى ضرورة تخليها عن كثير من مفاهيمها السابقة وخاصة فى مجال التسويق وعلاقاتها بالمستهلكين والعملاء والتى كانت تعكس إلى حد كبير إحساس الإدارة بالتفوق والسيطرة النابع من الموقف الاحتكارى أو شبه الاحتكارى الذى كان يتمتع به القطاع العام لسنوات طويلة مضت . إن أساليب التحميل ، وتغيير شروط البيع بدون إخطار العميل ، ورفض رد المبيعات ، وعدم العناية بأمور التوصيل والنقل ، وتدنى الاهتمام بالتغليف والتعبئة ، وعدم الأسهام فى أنشطة تنمية وترويج المبيعات ، وأعتبار السوق متغيرا تابعا لسياسات الإدارة ورغباتها ، كل تلك المفاهيم والممارسات التقليدية يجب التخلص منها أولا قبل أن تشرع الإدارة الجديدة فى البحث عن ميزات تنافسية تسيطر بها على الأسواق .

والسؤال الذى يطرح نفسه مباشرة، هو: هل تتوافر للإدارة المصرية الجديدة الفرص والإمكانيات لدخول حلبة السباق الرهيب للبحوث والتطوير التكنولوجى من أجل تحقيق مزايا تنافسية حتى ولو على المستوى المحلى ؟ إن الإجابة واضحة وثمة مثال يؤكد صعوبة (إن لم نقل استحالة) العمل المنفرد فى هذا المجال ، إذا علمنا أن شركة الاتصالات فى سنغافورة (وهى شركة حكومية) قد أنفقت خلال السنوات الخمس الماضية ما يزيد عن بليون دولار فى تحسين وتطوير أصولها الرأسمالية ، وتخطط لإنفاق ١,٥ بليون دولار أخرى فى السنوات الخمس القادمة (١) .

---

(1) Sisodia , R. S. , Singapore Invests in the Nation - Corporatian, in Harvard Business Review , May - June, 1992 Volume 70 , No . 2 . pp . 40 - 50 .

لاشك أن وحدات قطاع الأعمال العام فى مصر لاقبل لها بمثل هذا الإنفاق الضخم (ولاشك أيضا أن إنفاق مبالغ يسيرة مهما كانت كبيرة بمقاييسنا المحلية لن تسهم فى تحقيق شيء ذابال) . ومن هنا نرى أن الإدارة الجديدة فى مصر محكومة فى هذا المجال باتجاهين أساسيين :

أولا :

يمكن البحث عن صيغ للتحالف بين المنتجين المحليين وبعض الشركات العالمية لإيجاد علاقات من شأنها أن تحصل شركاتنا المحلية على مساعدات فى البحوث والتطوير والارتقاء التكنولوجى بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تتفوق على المنافسين المحليين والخارجيين (فى الحدود التى لا تتعارض مع مصالح الشريك الأجنبى الكبير) .

ثانيا :

الاتجاه إلى البحث عن مصادر محلية تماما وأفكار ومبتكرات محلية تماما لتكوين مزايا تنافسية بتكلفة استثمارية محتملة يمكن من خلالها إيجاد مساحة معقولة فى الأسواق الخارجية فى المجالات التى لا تهتم بها الدول الصناعية المتقدمة (وحتى النمور الأربعة) .

من ذلك مثلا لو أمكن استخدام بعض الخامات المحلية الرخيصة فى تصنيع منتجات عالية القيمة المضافة [مثل شرائح السليكون المستخدمة فى الحاسبات الآلية]

بأحد هذين الاتجاهين ، أو كليهما يمكن لشركات القطاع العام الجديد (والقطاع الخاص). أن تجد لها مكانا فى السوق الجديد (المحلى والخارجى). ومن ثم فإن مجالس الإدارة فى تلك الشركات والقائمين على الأمر فيها مطالبون بإعطاء كل العناية لهذا الجانب، وقد يكون من الضرورى إسهام الجامعات ومراكز البحث العلمى وأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا فى هذا المضمار من خلال تعاقدات مما يسمح بعبور الفجوة الفاصلة الآن بين القطاع العلمى وقطاعات الإنتاج من جانب، ويعفى الشركات محدودة الموارد المالية من تحمل أعباء تكوين طاقات بحثية ومعملية بينما هى متاحة وغير مستغلة فى تلك المراكز والجامعات.

٥ -٣ -٨ تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة :

إن محور كتابنا هذا ونقطة الأساس والارتكاز فيه هى ضرورة أن تتخذ الإدارة الجديدة فى قطاع الأعمال العام موقفا إيجابيا وتتبنى مفاهيم وأساليب جديدة (نخشى استخدام تعبير ثورية) لتواجه بها الظروف القاسية الجديدة والمتغيرة أبداً ، وقلنا إن الالتجاء إلي التطوير التكنولوجى هو السبيل الوحيد لإمكان تحقيق ميزات تنافسية تتمكن بها الإدارة الجديدة من فرض سيطرتها على الأسواق المحلية وإيجاد ثغرة تنفذ منها إلى بعض الأسواق الأجنبية .

ولكن السؤال الأساسى : أى تكنولوجيا وبأى أسلوب يمكن اختيار المناسب منها ؟

وللإجابة على السؤال السابق ، نذكر أن هناك (على الأقل) خمس مراحل أساسية فى العملية التكنولوجية ، وهى :

* ابتكار التكنولوجيا Technology Generation .
* استيعاب التكنولوجيا Technology Absorbtion .
* تطبيق التكنولوجيا Technology Application .
* نقل التكنولوجيا Technology Transfer .
* تطبيع التكنولوجيا Technology Adaptation .

وإذا كنا نقبل التعريف العام للتكنولوجيا بأنه استخدام وتطبيق نتائج البحث العلمى فى حل المشكلات ، فإنه يبدو بالضرورة أن أصعب المراحل الخمس وأعلاها تكلفة هى المرحلة الأولى (ابتكار التكنولوجيا) حيث تتطلب استثمارات هائلة لتمويل عمليات البحث العلمى الأساسى Basic Research بما تحتاجه من بنية أساسية Infrastructure تتمثل فى شبكة هائلة من معامل ومختبرات بحثية بمعداتها وإمكانياتها المادية من جانب ، وجيش متكامل من الباحثين والتكنولوجيين وما يقوم على خدمتهم من قواعد للبيانات ونظم للمعلومات من جانب آخر .

وبذلك نخلص إلى أول استنتاج لنا فى مجال دور الإدارة الجديدة فى مصر بالنسبة للعملية التكنولوجية وهو :

(١)

إن الإدارة المصرية الجديدة وما تمثله من استثمارات وطاقات غير مهيأة بعد للدخول فى مجال ابتكار التكنولوجيا .

وقد يوافق الكثيرون على مضض ويقولون: إذن المجال الطبيعى الذى تستطيع الإدارة المصرية الجديدة الإسهام فيه هو عملية نقل التكنولوجيا . والأمر ليس سهلا فى هذا المجال أيضا إذ لابد للنجاح فى نقل التكنولوجيا من توافر أمرين أساسيين هما :

- الظروف المادية والمعنوية والبشرية المساعدة على استيعاب التكنولوجيا المنقولة (أو المرشحة للنقل) .
- الظروف المادية والمعنوية والبشرية المساعدة على تطبيق التكنولوجيا التى تم نقلها واستيعابها .

إذن الاستنتاج الثانى الذى نصل إليه هو :

(٢)

إن نقل التكنولوجيا (أى تكنولوجيا) ليس هو الهدف فى ذاته ، بل الأهم توفير القدرات المساعدة على استيعاب وتطبيق التكنولوجيا .

ولعلنا نستعرض معا بعض التكنولوجيات المعروفة والتى تم نقلها إلى وحدات الإنتاج المصرية (وحتى فى قطاع الخدمات والقطاع العائلى) منذ فترات مختلفة ومنها :

- تكنولوجيا الكهرباء (بكل معانيها وإمكانياتها) .
- تكنولوجيا الحاسب الآلى .
- تكنولوجيا الاتصالات (التليفون ، الفاكس ، التلكس) .
- تكنولوجيا الاتصالات المتفوقة (الأقمار الصناعية - الميكرويف ..).
- تكنولوجيا الاتصالات السمعية والبصرية (التليفزيون ، الراديو ....) .

– تكنولوجيا النقل (السيارة ، الطائرة ، السفن ...) .

– التكنولوجيا الحديثة (الإشعاع ، الليزر ، الموجات الصوتية ...) .

وسؤالنا الذى نتوجه به إلى الإدارة المصرية هو هل تم استيعاب وتطبيق تلك التكنولوجيات إلى منتهاها ؟ هل نجحت الإدارة المصرية فى استثمار (ولانقول استغلال) كل الفرص (الإمكانيات) التى تتيحها هذه التكنولوجيات الموجودة لدينا فعلا ؟ هل نستفيد فى وحداتنا الإنتاجية (وفى المجتمع بصفة عامة) من كل الإمكانيات والاستخدامات المحتملة لتلك التكنولوجيات ؛ وذلك قبل التطرق إلى البحث عن تكنولوجيات جديدة ؟ أظن أننا نتفق جميعا على الاستنتاج الثالث التالى :

(٣)

إن التكنولوجيات المتاحة للمجتمع المصرى (وللإدارة) مهدر جانب كبير منها ، ولايزال هناك مجال رحب لتوسيع وتعميق مدى الاستخدام قبل الاحتياج إلى تكنولوجيات جديدة

إن ما نشاهده من سوء الاستخدام (أو بدائية الاستخدامات ومحدوديتها) لكثير من التكنولوجيات المتاحة يقطع بحقيقة أن الإدارة المصرية لم تنجح فى توفير فرص الاستيعاب الكامل ومن ثم فرض التطبيق الكامل والفعال للتكنولوجيات المتاحة لها .

ولعل فى تكنولوجيا الحاسبات الآلية مثال واضح إذ تنحصر استخداماتها بدرجة كبيرة فى تطبيقات بدائية ولم يتحقق الاستخدام الفعال لها فى معظم مجالات الحياة المصرية (الحاسب الآلى حتى الآن لا يلعب دوراً ملموساً فى التعليم ، الصحة ، البحث العملى ، نظم المعلومات ، نظم الإدارة المدنية ، إدارة الوحدات الإنتاجية ، الزراعة ..) .

وثمة مثال آخر وهو الأقمار الصناعية وشبكة الميكرويف إذ يكاد استخدامها ينحصر فى نقل الرسائل الإعلامية الخارجية فى مناسبات معينة . وكذلك الليزر لم يطرق مجال التطبيق الصناعى بعد ولم يستفد بهذه التكنولوجيا فى التشييد والبناء واستصلاح الأراضى الصحراوية مثلا .

وحتى إذا نظرنا إلى التكنولوجيات القديمة مثل التليفون نجد استخدامه منحصراً بالدرجة الأولى فى نقل المكالمات ، بينما العالم يوظفه الآن توظيفات متعددة ومتنامية ليس أقلها أهمية مثلا استخدامه كوسيلة لنقل المعلومات .

إن الدراسة التحليلية المستفيضة سوف تكشف لنا عن حقيقة أساسية يجب تدارسها باعتبارها فى مقدمة اهتمامات الإدارة الجديدة ، تلك الحقيقة هى ما نقدمه كاستنتاج رابع فى هذا العرض :

(٤)

إن معظم التكنولوجيات المتاحة للإدارة المصرية لم تستغل بعد الاستغلال الأمثل ، وأنها لاتزال محصورة فى التطبيقات الأولية التى بدأت بها رغم أن العالم الخارجى قد تجاوز تلك المرحلة ببون شاسع .

إذن حين نتحدث عن مسئولية الإدارة الجديدة فى إعادة تصميم الخدمة التكنولوجية المناسبة ، فإننا نعنى بذلك ضرورة اتباع منهج موضوعى يقوم على العناصر الرئيسية الآتية :

١ – حصر التكنولوجيات «المتاحة» للإدارة المصرية فعلا .

٢ – حصر الاستخدامات (التطبيقات) الفعلية لكل من تلك التكنولوجيات .

٣ – تحديد مجالات الاستخدام الممكنة لتلك التكنولوجيات «التطبيقات المحتملة» .

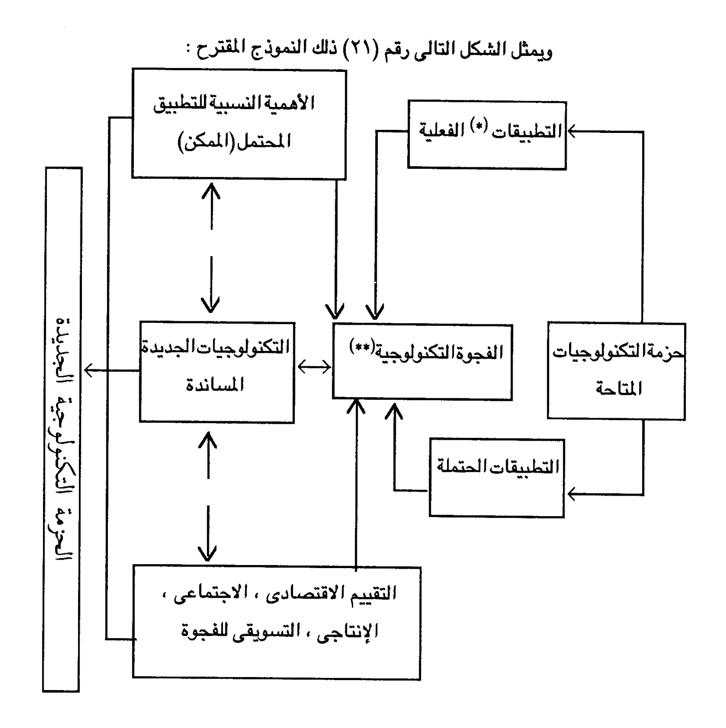
٤ – تقييم التكلفة والعائد من كل تطبيق محتمل (شاملا المتطلبات الإضافية أو التكنولوجيات المساندة اللازم الحصول عليها لإمكان تنفيذ التطبيق) .

٥ – إعادة تشكيل التطبيقات ذات الجدوى فى شكل منظومة تكنولوجية واضحة .

٦ – العمل على تدبير الاحتياجات اللازمة لتحقيق التطبيقات المتكاملة للمنظومة التكنولوجية المختارة .

إن ناتج التحليل السابق هو التوصل إلى حزمة تكنولوجية جديدة (نعنى بالحزمة هنا

ويمثل الشكل التالى رقم (٢١) ذلك النموذج المقترح :



شكل رقم (٢١)

نموذج تحليل وتصميم الحزمة التكنولوجية

(*) يشير تعبير «التطبيقات» إلى نوع التطبيق ومدى العمق فيه كذلك .

(**) يستخدم تعبير «الفجوة التكنولوجية» للدلالة على الطاقة المهدرة أو التطبيقات غير المستفاد بها .

التكنولوجيات واستخداماتها) .

وسيكون من أهم مواصفات تلك الحزم التكنولوجية (فى الشركات المختلفة) :

- التوازن ، حيث تتكافأ التكنولوجيات المختلفة والتطبيقات المختارة داخل الحزمة من حيث درجة الرقى Sophistication والشمول لكل المجالات الممكنة Spraed، و العمق Depth.
- التكامل والتداخل ، بحيث يتكون من تلك الحزمة التكنولوجية شبكة متناسقة (غير متعارضة) ، ومن ثم تقل (أو تتقدم) مناطق التصادم بين التكنولوجيات بعضها البعض ، وتعظم درجة الاعتمادية والتبادلية فيما بينها .
- الإنتاجية ، أى أن العائد من التطبيقات التكنولوجية في الحزمة يكون أعلى ما يمكن بالنسبة للموارد المستخدمة فيها .

وإذا قبلنا النموذج السابق وما يسفر عنه من نتائج فإننا نعتقد أن سلم الأولويات فى بناء المنظومة التكنولوجية بالنسبة للإدارة الجديدة فى قطاع الأعمال العام سيكون على النحو الآتى : وكما يوضح فى شكل رقم (٢٢) .

الأولوية الأولى :

استيعاب (أو استكمال استيعاب) التكنولوجيات المتاحة

الأولوية الثانية :

تنفيذ كل التطبيقات المحتملة .

الأولوية الثالثة :

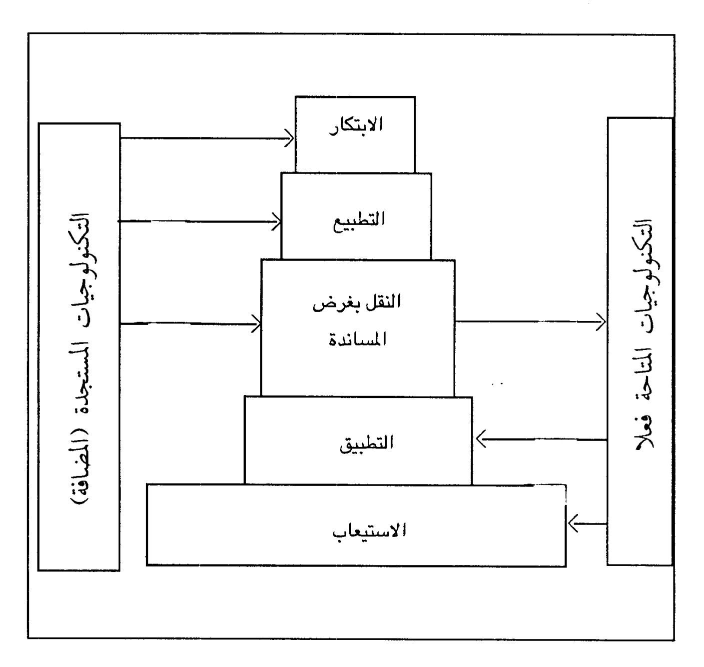
نقل التكنولوجيات المستخدمة والتى تصلح كأساس للمساندة واستكمال الحزمة التكنولوجية المختارة .

الأولوية الرابعة :

تطبيع بعض التكنولوجيات الجديدة لكى تتلاءم مع متطلبات الحزمة التكنولوجية المستخدمة .

الأولوية الخامسة :

محاولة ابتكار تكنولوجيا جديدة



هرم تدرج أولويات التصميم التكنولوجى

شكل رقم (٢٢)

٥ - ٣ - ٩ إعادة تصميم العلاقات مع المناخ المحيط :

وثمة عنصر آخر مهم فى برنامج العمل المقترح للإدارة الجديدة فى قطاع الأعمال العام وهو إعادة تصميم العلاقات مع مكونات المناخ المحيط . إن الوضع الجديد لشركات قطاع الأعمال العام يجعلها (ولو نظريا) أقرب إلى شركات القطاع الخاص ، ومن ثم فإن إستراتيجيات وسياسات الإدارة الجديدة ومعاييرها فى اتخاذ القرارات ينبغى أن تبنى على هذه الفرضية .

وسيكون للمناخ المحيط تأثير أوضح وأشد على شركات قطاع الأعمال مما كان فى حالة المرحلة السابقة للقطاع العام . وسيصبح هذا المناخ بشكل عام أكثر عدوانية وأقل تعاطفا مما كان عليه حين سيادة مفهوم القطاع العام فى مراحل ما قبل القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ . إن السمة العامة لهذا المناخ الجديد كما سبق أن أوضحنا هى :

> التخلى عن الأنماط والهياكل والمعايير المصطنعة والعودة إلى الأنماط والهياكل والمعايير الطبيعية التى تحتكم إلى السوق وتفاعلاته بالدرجة الأولى .

لقد عاشت شركات القطاع العام منذ بداياته الحديثة فى أواخر الخمسينات فى ظل أوضاع غير طبيعية ، وتلقى عناية فائقة تماثل الأوضاع والعناية التى يلقاها الطفل المبتسر فى الحضانة . والمنطق . أن مثل هذا الطفل يجب إعادته إلى الجو الطبيعى بعد فترة قصيرة حتى لا يعتاد تلك الظروف المصطنعة وتضعف أو تنهار قدرته على التعايش مع الظروف العادية (التى ستمثل بالنسبة له ظروفا قاسية غير محتملة) ولكن شركات القطاع العام استمرت فى ظل هذه الأوضاع غير الطبيعية لسنوات طويلة حرمت فيها (وإن كان البعض يتصور أنها تمتعت) من الممارسة الإدارية الصحيحة . وعلى سبيل المثال فإن النماذج التالية تصور ذلك الوضع الشاذ :

١ - تعطيل جهاز السوق فى شأن تحديد أسعار السلع والخدمات ، وكذا أسعار الخامات والمواد الأولية ، واستخدام آلية القرارات السيادية بديلا عن حركة السوق الحقيقية .

٢ - تعطيل تفاعل العرض والطلب فى سوق العمل كأساس لتحديد مستوى التوظيف الحقيقى وتحديد هيكل ومستوى الأجور والرواتب . واستعيض عن ذلك بآليات مفتعلة

لتوظيف الخريجين وفرضهم على الوحدات الإنتاجية وكذا فرض هياكل أجرية موحدة لا تعكس ظروف العمل ولا مستويات الكفاءة .

٣ – تعطيل سوق المال وسوق الأوراق المالية وحجب أسهم شركات القطاع العام عن بورصة الأوراق المالية ، ومن ثم انعدمت القدرة على التقييم السليم لكفاءة الإدارة ومتانة المركز المالى للشركات كما تعكسه أسعار الأسهم فى البورصة من خلال حركة البيع والشراء.

٤ – تعطيل أسواق (بورصات) السلع الأساسية الزراعية كالقطن والبصل ، وإعمال قواعد بيروقراطية فى تحديد الأسعار وقنوات التوزيع والتسويق المحلى والتصدير .

٥ – إفتعال مؤسسات وآليات لما سمى بالتسويق التعاونى فى المجال الزراعى مما أهدر تماما الانتاجية الزراعية نظرا لعدم تكافؤ العائد من الانتاج للمزارع (المنتج) مع القيمة السوقية الحقيقية لمنتجاته كما تعكسها الأسعار فى الأسواق العالمية .

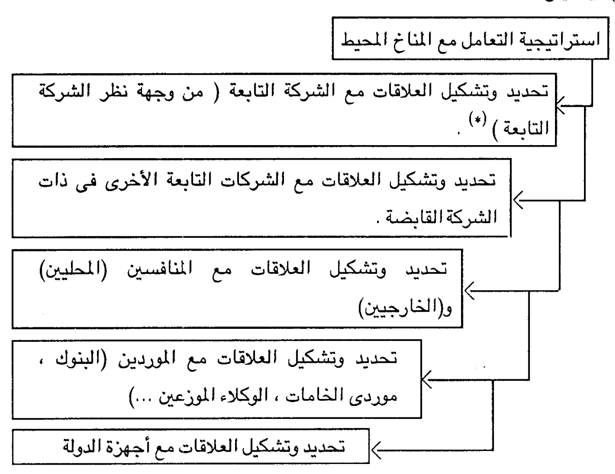
٦ – إفتعال أسعار غير حقيقية للطاقة (كهرباء ، وقود) مما أهدر اقتصادياتها من ناحية ، وبين أرباحا غير حقيقية بالنسبة للشركات المستخدمة للطاقة .

٧ – تعطيل التقييم الموضوعى للقيادات الإدارية والمبنى على النتائج الحقيقية للشركات ، واستبدال ذلك بمعايير الولاء السياسى والانتماء الحزبى كأساس لاختيار واستمرارية القيادات وبغض النظر عن الكفاءة والنتائج المحققة .

٨ – تعطيل المنافسة الخارجية بالحماية الزائدة للمنتجات المحلية وأيضا المنافسة الداخلية وذلك بالدعم غير المتكافىء للقطاع العام .

كل تلك الأوضاع انتهت (أو على وشك الانتهاء) وستجد الإدارة نفسها مطالبة بالتعامل فى سوق مفتوح وعليها إجادة استخدام آليات السوق وأخذ المنافسين فى الاعتبار . والأهم من ذلك فإن المستهلك (العميل) سوف يسترد قوته الطبيعية فى مواجهة تلك الشركات نتيجة لانفتاح الفرص البديلة أمامه وعدم اضطراره للتعامل مع شركات القطاع العام ، وبالتالى سيزيد هذا الوضع من الضغوط الواجب على الإدارة الجديدة التعامل معها .

ونتصور أن أولويات العمل فى هذا المجال سوف تتركز (فى المرحلة الأولى على الأقل) فيما يلى :

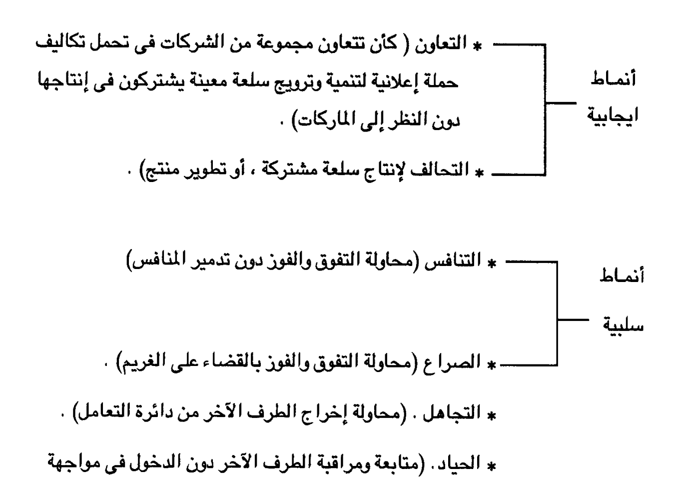


وفى جميع تلك الحالات المشار إليها ستكون الإدارة الجديدة فى تشكيل علاقاتها معتمدة على تدفق منتظم وفعال من المعلومات التى توضح أبعاد العلاقات وبدائلها والعوائد الايجابية والسلبية المحتملة لكل نمط من تلك العلاقات . كذلك ستحتاج الإدارة الجديدة إلى وضوح (والمراجعة المستمرة) الأهداف والإستراتيجية العامة للشركة والتى سيمكن فى ضوئها اختيار أنسب البدائل من بين تلك الاختيارات .

ونعتقد أن المبدأ العام الذى سيحكم اختيار الإدارة الجديدة لأنماط وحدود علاقاتها مع عناصر المناخ المحيط هو «درجة الإسهام فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة»

ومن المتصور أن الإدارة الجديدة ستكون دائما فى موقف المفاضلة بين أنماط رئيسية لتلك العلاقات تتمثل فى الآتى :

(*) سيكون هذا العنصر بالنسبة للشركة القابضة هو تحديد وتشكيل العلاقات مع شركاتها التابعة .



* التجاهل . (محاولة إخراج الطرف الآخر من دائرة التعامل) .

* الحياد . (متابعة ومراقبة الطرف الآخر دون الدخول فى مواجهة أو تعامل مباشر معه) .

إن الديناميكية وسرعة التحول من نمط إلى نمط بحسب تغير الظروف وبما يخدم مصالح وأهداف الإدارة سيكونان من أهم أساليب ومميزات الإدارة الجديدة فى التعامل مع عناصر المناخ المحيط . وسيكون الهدف الإستراتيجى دائما الوصول إلى إحدى النتائج الأساسية الآتية :

١ - استيعاب المناخ واحتوائه ومن ثم استثماره بما يحقق أهداف الإدارة (وهذا هو الحل الأمثل من وجهة نظر الإدارة المعنية) .

٢ - التأقلم مع المناخ والتكيف مع الظروف وتعديل سياسات الإدارة تبعا لذلك (وهذا هو الحل الأسوأ من وجهة نظر الإدارة المعنية) .

٣ - تحييد عناصر المناخ المحيط واستخدام ما يشبه الهدنة فى حشد قوى الإدارة وإعادة تخطيط برامجها فى محاولة لمعاودة الكرة من أجل الاستيعاب والسيطرة .

وفى جميع الأحوال ، فإن واجب الإدارة الجديدة متابعة المناخ المحيط ورصد المتغيرات وتحليل اتجاهاتها والتنبؤ بالآثار المحتملة لتلك المتغيرات ، ومن ثم اختيار أفضل الإستراتيجيات في التعامل معها .

٥ - ٣ - ١٠ تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار :

والعنصر الأخير فى برنامج العمل المقترح للإدارة الجديدة أن تعمل على تنمية وتأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار . وسيكون الاعتماد أساسا فى هذا المجال على :

(١) التنمية المستمرة والمتسارعة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية فى مختلف المستويات .

- الاختيار السليم للعناصر الواعدة .
- التدريب المستمر .
- التقييم الموضوعى للأداء .
- التعويض العادل والمجزى والمتكافىء مع الإنجاز ومستوى المهارة .

(٢) خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين وتنمية روح رجال الأعمال فيهم .

- تطبيق نظم متطورة للمشاركة فى الإدارة .
- خلق فرص العمل الجماعى وتنمية روح الفريق .
- تكوين كيانات صغيرة مستقلة داخل الشركة وإسناد مسئولياتها بالكامل لفريق محدد يحاسب بالنتائج .
- تشجيع فرص ومبادرات الابتكار والتطوير .

(٣)	توثيق الصلات مع الجامعات ومراكز البحث العلمى . – الاختيار السليم للعناصر الواعدة .

بهذه السبل تستطيع الإدارة خلال الزمن زيادة قدراتها الذاتية ، ومن ثم تخفيض اعتمادها على مصادر خارجية (محلية أو أجنبية) ، وذلك بدعم إمكاناتها فى المواجهة السريعة والمرنة لتغيرات المناخ المحيط .

الفصل السادس



{ ٦ }

تكنولوجيات الإدارة فى التفاعل مع الواقع الجديد

٦ – ١ تكنولوجيا التنويع والتكامل
٦ – ٢ تكنولوجيا التغيير المرن
٦ – ٣ تكنولوجيا التحديث والإقدام
٦ – ٤ تكنولوجيا التحالف
٦ – ٥ تكنولوجيا الابتكار والاختراع
٦ – ٦ تكنولوجيا التنسيق الإستراتيجى
٦ – ٧ تكنولوجيا أ. ب. م.
٦ – ٨ تكنولوجيا المواجهة
٦ – ٩ تكنولوجيا التنظيم المفتوح
٦ –١٠ تكنولوجيا الإدارة بالمعلوماتية
٦ –١١ تكنولوجيا المشاركة فى الإدارة
٦ –١٢ أساسيات التجربة اليابانية
٦ –١٣ تكنولوجيا العمل عن بعد

❋ تمهيد ❋

كان علـى الإدارة المعـاصرة لكى تواجه الواقع الجديـد أن تبتكر أسـاليب متطـورة (تكنولوجيات) تتعامل مع هذا الواقع [بمعنى تيسر للإدارة للوصول إلى أهدافها أخذاً فى الاعتبار ما يفرضه الواقع الجديد من قيود ومعوقات ، وما يتيحه من فرص وإمكانيات].

إن التكنولوجيات الإدارية السابقة وقد تم تطويرها فى فترات زمنية سابقة لتتناسب ومعطيات الواقع السائد وقتها ، لم تعد مناسبة للواقع الجديد [بمعنى أنها غير قادرة على تمكين الإدارة من استثمار الفرص المتاحة أو تجنب القيود الجديدة] .

لذلك كان من الضرورى ابتكار أساليب جديدة للمواجهة . وسنجد أن القاسم المشترك فى التكنولوجيات الإدارية أنها معتمدة اعتماداً كثيفاً على تكنولوجيا المعلومات الآلى [وهى السمة المميزة للواقع الجديد] .

المعطيات

* تقلب الأسواق
* تغيرات جذرية فى كل شىء
* تطلعات المستهلكين
* قوة عاملة متعلمة ومدربة لها توقعات
* منافسة قاتلة لا ترحم [منافسة على كل شىء]
* تكنولوجيات جديدة ومتجددة
* مطالب استثمارية كبيرة

التكنولوجيات الإدارية [الأساليب]

* Process Mapping
* Best Practices
* Work Out
* MBWA تكنولوجيا الإدارة المتحركة
* Decentralization / Deregulation
* Teamworking
* Networking
* Simultaneous Engineering
* Sutstainability
* Globalization
* Downsizing
* Privatization
* Informationalization

شكل رقم (٢٠)

النتائـــج

* تخفيض حجم القوى العاملة
* إلغاء نسبة كبيرة من وظائف [ودور] الإدارة الوسطى
* تخفيض الامية الالكترونية
* تخفيض دوة الوقت بين التطور والتسويق
* زيادة الاعتماد على خبراء المعلومات وإدماجهم فى التنظيم
* زيادة الربحية
* الاعتماد على الرقابة الذاتية

تكنولوجيات الإدارة الإيجابية

الاستجابة الكاملة للعميل

- التخصص / التميز
  - التأكيد على الجودة
  - التأكيد على الخدمة المتميزة
  - الاتجاه نحو العالمية
- إدماج الإنتاج فى العملية التسويقية
- الابتكار المستمر

توظيف الابتكارات السريعة

- الاستثمار فى مبتكرات عملية
- تكوين فرق متعاونة لتنمية المنتجات والخدمات
- تحفيز الرواد فى كل مجال
- تحديد أهداف كمية الابتكار
- خلق مناخ عام مثالى للابتكار

تحقيق المرونة من خلال الأفراد

- المشاركة الإيجابية
- خلق الفرق المسئولة Self - Managing Teams
  - الاختيار المتميز للافراد
  - التدريب وإعادة التدريب
  - نظم الحوافز
- تبسيط التنظيم
- تبسيط اللوائح والإجراءات
- توفير الضمان والاطمئنان

القيادة الفعالة

- السيطرة على المتناقضات
- النظرة المستقبلية المتكاملة
- القدوة
- الاهتمام مع الأفراد
- الانتباه للآخرين
- التفويض
- خلق الرغبة فى التغيير

شكل رقم (٢١)

٦ - ١ تكنولوجيا التنويع والتكامل

(حالة AT & T)

نتيجة للحكم الصادر ضد الشركة فى ١٩٨٢ بضرورة التخلص من شركات الهاتف المحلية [تحسباً لشبهة الاحتكار وتقييد المنافسة] اتجهت شركة AT & T إلى اتباع إستراتيجية تعتمد الربط بين تكنولوجيتين :

* الاتصالات Communications

* التصنيع Manufacturing

وأطلق عليها إستراتيجية (اثنان فى واحد Two - in - one)

ماذا فعل **بوب ألن** خلال أربع سنوات من رئاسته للشركة ؟

١ – طبق نظام لامركزية الإدارة Decentralized Management

٢ – أبعد المنافسين عن الشركة لمسافات بعيدة

٣ – حقق خفضاً كبيراً فى النفقات

٤ – حقق زيادة فى الأرباح

ما تهدف إليه إستراتيجية AT & T هو تحقيق الامتزاج والتكامل بين الاتصالات وصناعة الأجهزة .

هنا التكنولوجيا الإدارية هى

تعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة وخلق القيمة من تكامل هذه الموارد مما يتيح لشركة AT & T يمكن أن تصبح قوة هائلة فى مجال (المعلومات) [الناتج من تزاوج تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا الحاسبات] حيث يتوفر لها :

– شبكة اتصالات عالمية لنقل الصوت والبيانات .

– الأجهزة والخبرة الفنية لتشغيل تلك الشبكة .

– الأجهزة التى يمكن توصيلها بالشبكة من الهواتف والحاسبات الشخصية .

بهذه الإمكـانيات تتفـوق الشــركة على أى منافس متخصـص فى أى من الفــروع الثلاثة منفرداً ، كشركة تليفونات تعمل فى مجال الاتصالات ونقل المكالمات فقط ، أو شركة تنتج الحاسبات الآلية فقط ، أو شركة تنتج أجهزة الهاتف فقط . هى تجمع الثلاثة فى نفس الوقت [ومن ثم تصبح قادرة على تقديم إنجاز كبير فى **صناعة المعلومات**] .

ولكن هناك مشكلة

إن AT & T لم تتمكن حتى ١٩٩٠ من تحقيق إنجاز له معنى فى مجال الحاسبات الآلية ، وتأكد لها أنها لن تستطيع تحقيق هذا الإنجاز المطلوب بمفردها [استثمارات ضخمة ، منافسين أقوياء ...] لهذا لجأت إلى تكنولوجيا الاستعياب .

اشترت AT & T شركة NCR بمبلغ ٧,٤ بليون دولار ، وتصبح بذلك خامس أكبر منتج للحـاسبات فـى أمـريكا

استثمار ظاهرة التفوق والتميز والتفرد

فرصة

Opportunity

إجراءات إدارية للنجاح

* تخفيض العمالة (إلغاء ٢٤٠٠٠ وظيفة فى مرحلة سابقة)
* تقسيم الشركة إلى ٢٠ وحدة مستقلة Business Unit وتحميل رؤسائها مسئولية الربح والخسارة .
* برامج تسويق وإعلان هجومية .
* إستراتيجية تحول الرؤساء إلى مساعدين للمسئولين عن الوحدات اللامركزية .
* تكوين لجنة خماسية للعمليات تتولى اتخاذ القرارات اليومية.
* سياسة تسعير عملية

BW , January 20 - 1992

٦ - ٢ تكنولوجيا التغيير المرن

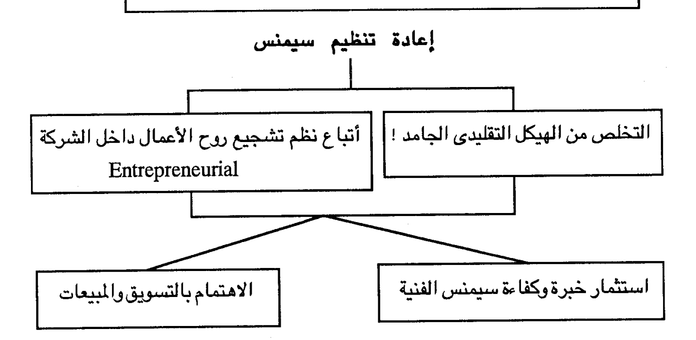
(حالة سيمنس)

* سيمنس شركة عملاقة حجم مبيعاتها السنوى فى الأجهزة الإلكترونية ٤٥,٦ بليون دولار ، ويعمل بها ٤٠٢,٠٠٠ عامل .

* سيمنس مثل غيرها من الشركات الألمانية تواجه الواقع الجديد فى التسعينات ، وتشعر بضغط المنافسة اليابانية التى تزحف بقوة إلى السوق الألمانى فى كل شىء [السوق الألمانى كان تحت الحماية سابقاً] .

* لمواجهة هذه **الظروف الجديدة** ، لابد من **ثورة إدارية**

سيمنس هى الشركة الأوربية الأولى الآن ، حيث Bull الفرنسية ، أوليفتى الإيطالية تعانيان من مشاكل بينما اشترى اليابانيون ICL البريطانية .



* من الأمور الجديرة بالدراسة ،أن أهم مشكلة تواجه سيمنس الآن هى الخسائر التى يحققها قسم الحاسبات الآلية خاصة بعد شراء الشركة المنافسة الألمانية Nixdorf فى العام الماضى .

محاولة زيادة الميزة التنافسية بأسلوبين :

أ - شراء المنافس ب - البحث والتطوير

جيل جديد من الشباب يتولون مناصب الإدارة ويهتمون بالتسويق والإنتاج	⟷	تقسيم سيمنس إلى وحدات مستقلة يرأس كلا منها رئيس كأنه رجل أعمال حر

* الرئيس الحالى لسيمنس يتبع فلسفة التغيير بدون ألم . هو فى نفس الوقت شديد وقاس ولكن محبوب .

* He Suceeds by being tough and likable at the same time

- يضيف لمسة من قبول المخاطر فى تفكير إدارة الشركة .
- يتخطى السلم الوظيفى ، ويعمل على تحطيم البيروقراطية .
- يحطم موانع وعوازل الاتصال فى التنظيم .

التحالفات

سيمنس مع أ ب م فى مشروع مناقصة لإنتاج شريحة ١٦ ميجابيت والمشاركة فى بحوث لتطوير شريحة ٦٤ ميجابيت .

BW , March 9 , 1992

٦ - ٣ تكنولوجيا التحديث والإقدام

(حالة ميكروسوفت)

* ميكروسوفت شركة غير عادية ، رئيسها بيل جيتس غير عادى (٣٦ سنة) رغم انكماش سوق الحاسبات الشخصية حققت الشركة زيادة فى الإيرادات فى ١٩٩١ نسبتها ٥٦ ٪ لتصل إلى ١.٨ بليون دولار .

* الفضل يعود إلى « الابتكار » وبرنامج Windows الذى حقق لحاسبات أ ب م زيادة القدرات التى كانت تنفرد بها حاسبات آبل ماكنتوش. [فى العام الأول تم بيع ٩ ملايين نسخة من Windows]

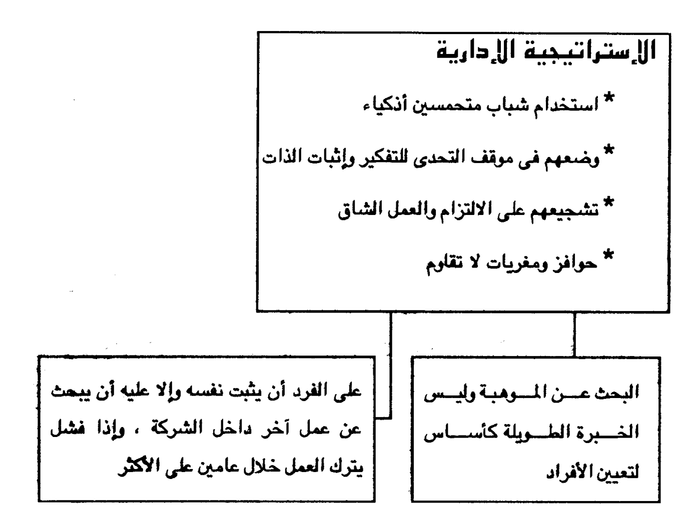
بلغ سهم شركة ميكروسوفت ١٣٠ دولارا ، ومن ثم يتفوق على سهم جنرال موتورز الشركة العملاقة العريقة .

* تسيطر ميكروسوفت على ٩٠ ٪ من سوق نظم تشغيل الحاسبات الشخصية Operating System **ولكن هناك تحديات.**

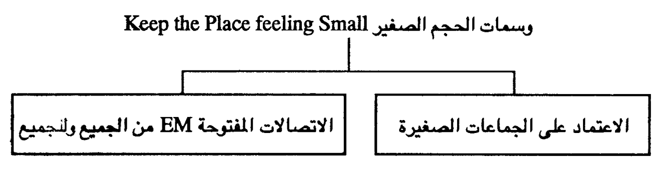
* محاولة الدخول فى سوق برامج الشبكات Networking الذى تسيطر عليه شركة Novell

* إنجاز برنامج يسمح لها بدخول سوق برامج قواعد البيانات

* مواجهة التحديات والمنافسة من كل الشركات المنتجة للبرامج ومنها أ ب م وآبل ميكروسيستمز ، والتى تريد الحصول على نصيب من السوق الذى تسيطر عليه Windows



* رغم اتساع أعمال ميكروسوفت ، وزيادة عدد العاملين فيها إلى ١٠.٠٠٠ إلا أن إستراتيجية الإدارة تركز على المحافظة على مزايا



- لا يزيد عدد المجموعة عن ٢٠٠ وتنقسم إلى جماعات فرعية حتى يكون العمل دائماً تحت السيطرة ويسود الشعور بأهمية الفرد .

التركيز على الاستثمار فى البحوث والتطوير ، والنظر إلى المستقبل

BW February 24 , 1992

٦ - ٤ تكنولوجيا التحالف

(فورد ومازدا يكونان فريقاً)

* التحالف هو استراتيجية وتكنولوجيا مهمة تلجأ إليها الشركات الكبرى لمواجهة الواقع الجديد . وفى حالة مازدا وفورد ، فإن للتحالف أسبابا عملية :

- إن الاستثمارات اللازمة لتطوير سيارة جديدة تبلغ بليونى دولار (لماذا يتحملها طرف واحد فقط ؟)

- يفتح التحالف أبواب أسواق كل طرف للطرف الآخر (فورد فى اليابان ومازدا فى السوق الأمريكى) .

- يؤدى التحالف إلى المشاركة فى الاستفادة بالتكنولوجيات المتطورة والمتاحة لأحد أطراف التحالف .

من جانب آخر ، فإن للتحالفات مشكلاتها (وفى أحيان قد تفشل) وعلى سبيل المثال :

- جنرال موتورز مع داوو فى كوريا الجنوبية
- كرايزلر مع متسوبيشى فى اليابان
- فيات مع نيسان فى اليابان

(ولكن هذا يشير إلى أهمية إدارة التحالفات لتحقيق إيجابياتها وتجنب سلبياتها ، وأيضا أهمية العوامل البيئية المحيطة فى تحديد النجاح أو الفشل)

فى حالة فورد ومازدا

بدأ التحالف بينهما منذ ١٩٧٩ . ورغم الخلافات إلا أن التحالف أنتج فوائد لكل من الطرفين ، مازدا استفاد من خبرة فورد فى التسويق الدولى والتمويل ، وفورد أستفاد من خبرة مازدا فى التصنيع وتطوير المنتجات .

فورد الآن يحقق أحسن مبيعات لسيارة أجنبية فى اليابان (٧٢.٠٠٠ سيارة ركوب وبضائع سنويا)

استخدم فورد تصميم مصنع مازدا فى Hafu وكرره عند بناء مصنع جديد في المكسيك نظراً لتفوق التصميم وكفاءته .

* يتعاون الحليفان (فورد ومازدا) فى تطوير أكثر من عشرة نماذج للسيارات ، حيث تتولى شركة فورد التصميم Styling ، بينما تتولى مازدا الجـوانب الهندسـية Engineering (مثال فورد إسكورت Escort ، ومازدا Piotege) وبذلك فإن واحدة من كل أربع سيارات فورد بيعت فى الولايات المتحدة الأمريكية العام الماضى أستفادت بدرجة ما من خبرة مازدا ، بينما اثنتان من كل خمس سيارات لمازدا أستفادتا من خبرة فورد .

– وعلى نفس المنوال نجد فورد يتعاون مع فولكس واجن من جانب ونيسان من جانب آخر مستفيداً من خبرات التحالف مع مازدا .

عناصر نجاح تكنولوجيا التحالف

* اشتراك الإدارة العليا ودعمها للتحالف
* اللقاءات المتكررة بين الطرفين المتحالفين وبشكل غير رسمى فى أكثر الأحيان . [لتبادل المعلومات وإزالة مجالات الشك والخلاف] .
* أشتراك طرف ثالث (كحكم) لحل الخلافات قبل استفحالها (بشكل غير رسمى)
* أن يحافظ كل طرف على استقلاله .
* عدم قبول تضحيات أو حلول وسط [يجب أن يكون التحالف مفيداً لكل من الطرفين] .
* تعيين مراقب لمتابعة تطور العلاقة وتنفيذ اتفاق التحالف
* توقع الاختلافات الحضارية

BW (Feb . 10 , 1992)

٦ - ٥ تكنولوجيا الابتكار والاختراع

(حالة سونى)

* أولى شركات العالم فى مجال ابتكار واختراع الأجهزة الإلكترونية للمستهلك Consumer Eletronics حيث حققت مبيعات ٢٦ بليون دولار العام الماضى .

* ٩.٠٠٠ مهندس وعالم يعملون فى المتوسط ١٠ - ١٢ ساعة يومياً فى معامل وورش منتشرة فى طوكيو [العام الماضى أنفقت سونى ١,٥ بليون دولار للبحوث والتطوير] [ما يعادل ٥,٧ ٪ من الإيرادات] .

سونى تشترى أفلام كولومبيا مقابل ١,٢ بليون دولار فى ١٩٨٩

لمواجهة احتمالات انخفاض السوق بالنسبة لمنتجاتها الأساسية

* كل عام يخرج من سونى ١٠٠٠ منتج جديد - منها ٨٠٠ تطوير لمنتجات سابقة [٢٠٠ منتج جديد كل عام تغزو وتفتح أسواقا جديدة] .

* مَن أحد معالم سونى استخدام تكنولوجيا التصغير ، ومن أحدث منتجاتها حاسب آلى صغير يمكن حمله واستخدامه بواسطة أى إنسان

سر النجاح هو عدم التقليد

خلق شىء جديد دائما هو أساس النجاح

استخدام جديد

طريقة جديدة ← للمستهلك

منفعة جديدة

استخدام افراد موهوبين منفتحين ، متفائلين راغبين فى التعلم والتجريب .

أسلوب الترقية الذاتية Self - Promotion بمعنى ان يتناوب الفرد العمل فى مجالات مختلفة وجماعات عمل مختلفة بحثاً عن شىء جديد فإذا نجح فى ذلك يتم نقله بموافقة رئيسه وإلا يعود حيث ما كان !

سمات المبتكرين

شركات نجحت فى تطوير الإنتاج ، تطبيق تكنولوجيات حديثة ، التغلب على المنافسين ، تحسين الكفاءة ، زيادة الأرباح ...

ما هى سمات تلك الإدارات المبتكرة Innovative Managements؟

السمة الأولى

حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار قوى السوق وتطورات التكنولوجيا القادرة على إحداث التغيير [ليس فقط تلبية احتياجات العميل اليوم ، بل التنبؤ بما سيحتاجه مستقبلاً] .

السمة الثانية

وضوح الغاية Mission التى تعمل الإدارة على تحقيقها . لا غموض ولا تردد . الإدارة تعرف تماماً ماذا تريد أن تصل إليه . هناك وضوح وتركيز إستراتيجى Strategic بحيث يمكن قياس كل شىء بالنسبة إليه للحكم على صلاحيته .

السمة الثالثة

استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية بكثافة وكفاءة وعقلانية للوصول إلى النتائج المطلوبة .

السمة الرابعة

بناء هياكل تنظيمية مناسبة للأهداف وليس فقط مطابقة للمبادىء والتقاليد التنظيمية. قيمة الهيكل التنظيمى فى فعاليته وتمكينه الادارة من تحقيق غاياتها . هياكل مرنة متطورة يقل فيها عدد المستويات ، وتضعف الحواجز بين الأقسام .

السمة الخامسة

تشجيع عمل الفريق وفى نفس الوقت التأكيد على مسئولية الفرد ومكافأته على الأداء المتميز .

السمة السادسة

التأكيد على المناخ الخاص بالشركة ، القيم والتقاليد الخاصة بها ، الروح الاجتماعية المميزة ، شيوع المفاهيم والنظرة المشتركة بين العاملين . الشركة لـها ثقافة خـــاصة Company Culture

السمة السابعة

الاقتناع بأن العميل « شريك » ، ومن ثم تقترب الإدارة من العملاء تتعرف وجهات نظرهم وآراءهم وتأخذها فى الاعتبار . التأكيد على أهمية « خدمة العميل » Customer Service بكل ما تعنيه من رعاية وعناية بالعميل .

٦ - ٦ تكنولوجيا التنسيق الإستراتيجى :

(حالة جنرال موتورز)

* أساس الاستراتيجية العمل من أجل العودة إلى الأرباح بعد عامين من الخسائر القياسية
* خفض التكاليف . Cutting Costs
* رفع الكفاءة . Boosting Efficieney
* تحسين الجودة . Upgrading Quality
* هذه الأسس الثلاثة تتبلور فى « **منتجات أفضل** » يقبل عليها المستهلك ، وتسيطر على السوق . ومن ثم تعود الأرباح . **ليس هناك طريق آخر!**
* تحسين التنسيق بين مختلف العاملين فى إنتاج السيارة من مصممين ، مهندسى إنتاج مسئولى المصنع ... هو الأساس فى رفع الكفاءة . [عمل الفريق]
* **فلسفة الإدارة** تعتمد على تجميع الطاقات والخبرات حيث لا مكان للعمل المنفرد . الرئيس ليس هو الوحيد صاحب السلطة . إدارة بالمشاركة. [فريق كامل Total Team]

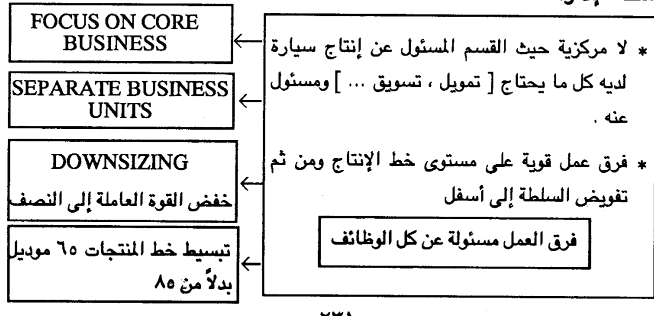
STARATEGIC COORDINATION

مثال

التنسيق بين GM والشركة التابعة Electronie Data Systems EDS

* **مدير التمويل** Finance عضو فى **فريق الإدارة العليا**

نمط الإدارة



* إعادة التنظيم

الهدف هو التنسيق وإتاحة الفرص للعمل المشترك بين المصممين والمنفذين لتحقيق سرعة تطبيق التكنولوجيات الحديثة ، وإزالة التكرار والعقبات التنظيمية .

* فرض المساءلة والمحاسبة

أن تتم المحاسبة والمساءلة حسب النتائج .

* وضع حلول شاملة للمشاكل

وليس برامج للوصول إلى حلول

TOTAL SOLUTION APPROACH

العبرة ليست بوضع برنامج لحل المشكلة ، العبرة بالحل نفسه

* تشجيع المصارحة والمكاشفة

* تبسيط خط المنتجات

* التشدد مع النقابة

* تحسين الكفاءة

إنتاج السيارة فى GM يحتاج فى المتوسط ٣٥,٧ ساعة / عامل بينما يستغرق انتاج السيارة فى فورد ٢١,٦ ساعة / عامل

* زيادة المرونة

* تخفيض نفقات هندسة الإنتاج

* الإسراع بتطوير الموديلات الجديدة

٦ - ٧ تكنولوجيا أ. ب. م

تتمثل أهداف أ. ب. م فى :

* خدمة المستهلك
* الاسراع بالمنتجات الجديدة فى السوق.

* فى ١٩٨٦ كانت أ. ب. م فى مأساة ، وكانت القيمة السوقية لأسهمها قد انخفضت بما يقرب من ٢٤ بليون دولار .
* ما زالت أ. ب. م تعانى (الإيرادات الكلية تنمو بمعدل ٦,٦ ٪ فقط بالمقارنة بنسبة ١٣,٤ فى المتوسط للصناعة)
* نسبة الشركة فى السوق العالمى انخفضت من ٣٠ ٪ إلى ٢١ ٪ [كل ١ ٪ نقص يمثل ٣ بلايين دولار نقصا فى المبيعات السنوية]
* الأرباح تنخفض (العام الماضى حققت أرباحا قيمتها ستة بلايين دولار من إجمالى إيرادات٦٩ بليون دولار بينما فى١٩٨٤ حققت ٦,٦ بليون من إجمالى إيرادات٤٦ بليونا)

والانخاض لا يزال مستمراً ومحتملاً .

كيف حدث هذا لأكبر شركة كانت تمثل عملاقاً ؟

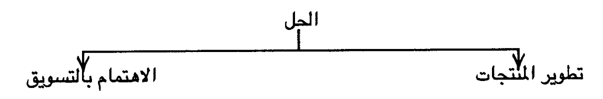
تفسير المسئول التنفيذى الأول :

* تغيرات الصناعة سريعة بحيث يصعب ملاحقتها .
* انحصار أ . ب . م في إنتاج الأجهزة Hardware (٦٠ ٪ من الإيرادات) وإهمال إنتاج البرامج Software والخدمات Service .

(أين الدرس هنا ؟)

(البرامج والخدمات هى الجزء الأكثر نمواً ورواجاً في السوق)

* عدم الكفاءة التنفيذية (لم تنفذ برامج الإصلاح جيداً)



إستراتيجية AKERS للإنقاذ :

* ضغط النفقات لتتماشى مع البطء فى نمو الإيرادات .

* تنمية إنتاج البرامج والخدمات .

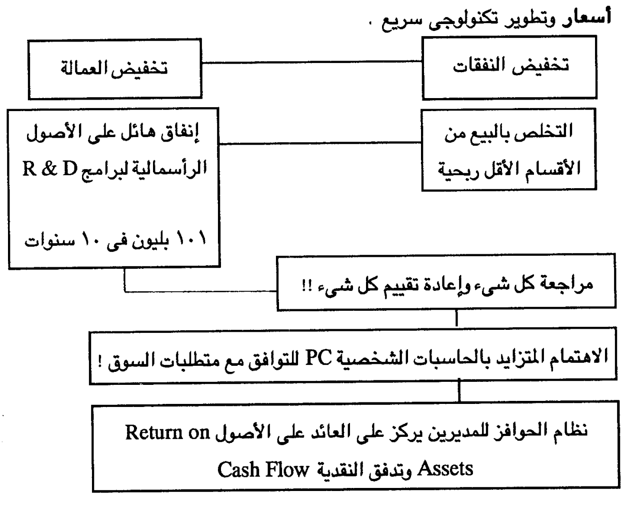
* إنتاج الأجهزة وبيعها تحت أسماء شركات أخرى (توسيع السوق)

* استعادة حصة الشركة فى السوق بتخفيض الأسعار .

No company is going to survive tomorrow's global market palce by virtue

of its history

* ما تبحث عنه أ. ب. م الآن هو البقاء Survival فى مواجهة منافسة **خطيرة وحرب أسعار** وتطوير تكنولوجى سريع .



٦ - ٨ تكنولوجيا المواجهة :

تحطيم البيروقراطية

* لاهياكل هرمية .. فرق متحركة ، مجموعات عمل متغيرة .. تحالفات .. وغير ذلك من الهياكل غير الرسمية .

* فى إدارة المستقبل .. يتم تشكيل فريق عمل يضم عمالا وفنيين وإداريين وموردين وحتى العملاء .. وبعد إنجاز المطلوب ينفض الفريق ليعاود التشكل مرة أخرى بشكل جديد مع المهمة الجديدة .

التنظيم المتكيف Adaptive Organization

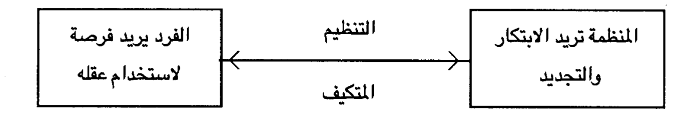
* خدمة أحسن وأسرع للعملاء .

* قدرة أعلى على المنافسة .

* استثمار طاقات الأفراد الخلاقة لحل المشاكل .

استخدام التنظيمات غير الرسمية وعلاقات القوى المصاحبة لها لإنجاز العمل .	فريق فى XEROX وفر ٢٠٠ مليون $ فى المخزون

* التنظيم المتكيف يعتمد على العلاقات غير الرسيمة ويفتح القنوات والسبل أمام الابتكارية والإبداع التى توجد عادة فى المنظمات الصغيرة .



* التنظيم التقليدى أفضل للمنظمات المستقرة .. التنظيم المتكيف أفضل للمنظمات الديناميكية فى الصناعات المتغيرة سريعاً .

* التركيز على العميل Focus on The Customer هو السر الذى يربط الفريق فى التنظيم المتكيف ويمنعه من الانقلاب .

* استخدام نظم المعلومات على الحاسبات الآلية تمكن الإدارة من تشكيل الفرق المطلوبة ... المهم قيادة الفريق Team Leader وقدرته على التوفيق والتنسيق والوصول إلى إدارة عليا تسمح له بحل الخلافات .

* الفرق فى التنظيم المتكيف تضم أفرادا من خارج المنظمة إذا كانت فى صالح العمل Fast-moving, decentralized, constantly changing organization.

* تتحدد الأهداف للعاملين ثم تتم متابعة تنفيذ الأهداف بالحاسب الآلى [قوائم بالأهداف تراجع أسبوعياً] .

* جاك ويلش يفضل تعبير «قائد» عن تعبير «مدير» .

* يعتقد أن كثيرا من المنظمات مكبلة بالقيود الادارية .

* يعتقد أن العاملين يفهمون أعمالهم أفضل من مديريهم .. وبالتالى على المدير أن يتركهم يعملون .

« ماذا يفعل ويلش فى GE » :

- ارتفعت المبيعات من ٢٦.٨ بليون $ فى ١٩٨٠ إلى ٥٨.٤ بليون $ ١٩٩٠ بمعدل نمو سنوى ٨٪ .

- ارتفعت الأرباح خلال نفس الفترة ١١٪ سنوياً من ١.٥ بليون إلى ٤.٣ بليون .

- انخفضت العمالة من ٤١٠.٠٠٠ إلى أقل من ٣٠٠.٠٠٠ .

- العائد على حقوق الملكية فى المتوسط ١٩٪ سنوياً .

ماذا يريد ويلش أن يفعل بـ GE ؟

يريد أن يحولها إلى Boundary - Less Company

* شركة تختفى فيها التقسيمات الداخلية والكل يعمل كفريق (Team)

* شركة فيها يكون الموردون والعملاء شركاء .

* لا تفريق بين العمليات المحلية والخارجية للشركة .

GE is " integrated diversity "

* GE شركة عملاقة تعمل فى ١٣ مجالا مختلفا تماماً ولكن الأساس أن تعمل فقط فى المجال الذى يأتى فى المرتبة **الأولى** أو **الثانية** فى السوق .

* استخدام Work out [اجتماعات يحضرها العاملون للتحدث عن مشاكل العمل والحلول والاقتراحات لعلاجها] .

٦ - ١٠ تكنولوجيا الإدارة بالمعلوماتية Informationalisation

* الإدارة المعاصرة تستعين بتكنولوجيا المعلومات لتصبح أكثر قدرة على مواجهة الواقع الجديد بما توفره من معلومات تسمح باتخاذ قرارات وسياسات تساعد فى السيطرة على المواقف التنافسية وحسن استثمار الفرص المتاحة .

* ومن جانب آخر ، فإن **الإدارة بالمعلوماتية** تمثل بعداً آخر لإسهام تكنولوجيا المعلومات فى نجدة الإدارة المعاصرة حين تواجه الواقع الجديد الصعب ، وذلك من خلال ...

قدرة تكنولوجيا المعلومات على تنشيط وتطوير المنتجات والأعمال القائمة فعلا Revitalizing existing products and Businesses

* **الإدارة بالمعلوماتية هى نمط إدارى جديد كلياً ، يمر بثلاثة أطوار أساسية :**

الطور الأول : استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة وأداء الأعمال والأنشطة [والمنتجات] القائمة فعلاً . Internal efficiencies

الطور الثانى : نتيجة التحسين والتطوير والتوسع فى استخدام تكنولوجيا المعلومات ، تنشأ مجموعة جديدة من الأعمال والخدمات [هى فى ذاتها منتجات جديدة قابلة للتسويق] تمثل قيمة مضافة جديدة [مصدر للدخل للمشروع] وتسهم فى تمييز المشروع عن منافسيه .

الطور الثالث : نمو الخدمات الجديدة واتساع قدرتها على توليد الدخل لتصبح أعمالاً قائمة بذاتها .

إن تكامل الأطوار الثلاثة سوف يحقق إدارة بالمعلوماتية تتمكن من عمل الآتى :

- المرونة الكاملة للمستهلك وذلك من خلال اتباع نظم مرنة. لتصميم السلعة [الخدمة] حسب رغبته هو —— Self - design

- تنفيذ التصميم الخاص بعميل واحد على خط إنتاج يؤدى وظائف الإنتاج الكبير —— Mass customization

- سرعة الاستجابة لتحقيق طلب العميل الخاص —— Rapid response

- تنفيذ العملية الإنتاجية عند الطلب [وليس قبله كما هو الشأن فيما قبل عصر المعلومات] On-demand manufacture

- تخفيض المخزون إلى الصفر

[مخزون السلع التامة وكذا قطع الغيار والمكونات] —— Zero inventory

- إدماج عمليات توريد المستلزمات وسداد قيمتها للموردين ، وتحديد حقوق الموزعين فى عملية الإنتاج ذاتها أنياً وتحقيق اتصال آلى إليكترونياً بين كل أطراف العلاقة Intimate electronic relationships

Networking
A set of relationships created and maintained with suppliers, allies, distributers , and customers, to design, manufacture and market a product.

إن الإدارة بالمعلوماتية ، وتوظيف الربط الشبكى إلكترونيا ، سوف يؤدى إلى ضرورة انسجام كل عناصر ومكونات التنظيم الإدارى وآلياته للتعامل الآنى من خلال نظام المعلومات بالحاسب الآلى :

ومن ثم

تجانس وانسجام وتوافق النظم لكل عناصر الشبكة Network سوف يكون أمراً أساسياً وضرورياً.

ومن ثم تتكون من مجموعة الشركات الداخلة فى شـــبكة معينة « تجميع » Cluster يدور حول محور مالى وصناعى وتسويقى محدد.

تتكون مجموعة متسوبيشى من ٢٨ شركة تمثل قلب المجموعة يلتف حولها آلاف المنتجين، الموردين والعملاء والموزعين والشركات التابعة. يربطهم جميعاً MIND

Mitsubishi International Data Network

نماذج لصناعات تستخدم الإدارة بالمعلوماتية

American شركة الطيران	G.M شركة صناعة السيارات	Levi شركة صناعة الملابس
- أعمال الحجز وشراء التذاكر	- تحديد مواصفات السيارة حسب طلب العميل	- تحديد التصميم المطلوب حسب رغبة العميل
- التسفير فى المطار	- إدخال السيارة فى خطة الإنتاج	" "
- السفر على الطائرة	- طلب مكونات السيارة من الموردين	" "
- الوصول إلى الجهة	- توريد المكونات	" "
- الانتقال من وإلى المطار	- تشغيل السيارة	" "
- الحجز فى الفنادق	- حساب مستحقات الموردين	
	- شحن السيارة إلى الموزع	
	- تسليم السيارة للعميل	
	- برنامج صيانة السيارة	

كل هذه الأعمال تتم آنياً من خلال شبكات الربط الإلكترونى

إن الإدارة بالمعلوماتية تجمع مجموعة من تكنولوجيات عصر المعلومات منها :

- شبكات المعلومات — Information Networks
- التصميم بالحاسب الآلى — Computer - aided- design
- الإنتاج المرن — Flexible manufacturing
- الذكاء الاصطناعى — Artificial Intelligence
- الإنسان الآلى — Robots
- التسليم فى الوقت — Just - in - time delivery

إدخال تكنولوجيا المعلومات فى كل مراحل وجزئيات العمل لتحقيق هدف رئيسى

الإنتاج فى الوقت الحقيقى Real time

زيادة معدل الاستجابة للطلب Speed - up response

تخفيض الوقت الضائع فى الانتظار ، النقل ، المخزون

زيادة القيمة النقدية للوقت

نظام الإدارة بالمعلوماتية

* **Informationalization** = Customized products + Response

[Banking and loan services , insurance claims,..]

* **Informationalization** = Manufacture at point of Delivery

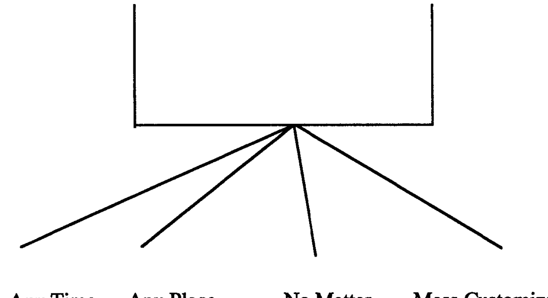
{ Eyeglasses, pizzas,..}

* **Informationalizaion** = Shrinking over head, inventory, and working capital

* **Informationalization** + Direct Access = Higher Service Standards

* **Informationalization** = Interozganizational Bonding

* **Informationalization** + Logistics = Globalization



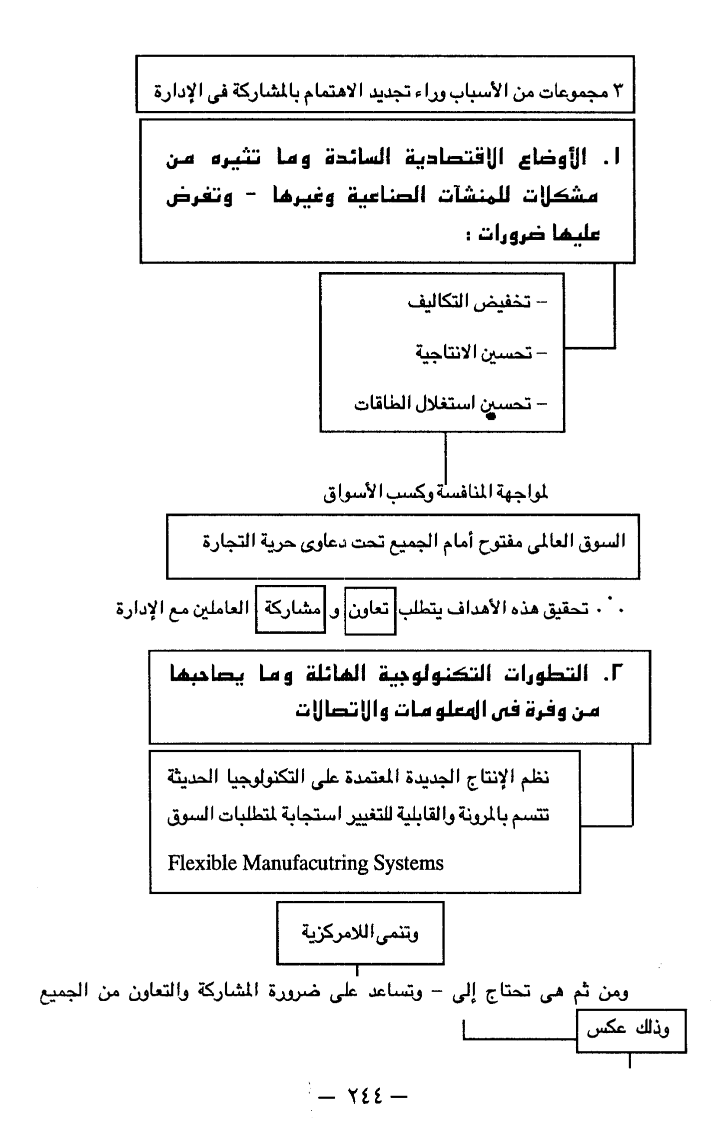
Any Time   Any Place   No Matter   Mass Customization

٦ - ١١ تكنولوجيا المشاركة فى الإدارة

Participation in Management

مع ظهور تأثير تكنولوجيا المعلومات ، وإحساس الإدارة بالضغوط والتحديات الناشئة عن الواقع الاقتصادى والتكنولوجى الجديد وفى مقدمتها المنافسة الشديدة ، ورغبة فى استثمار الفرص التى تتيحها التكنولوجيا الجديدة إلى أقصى درجة ممكنة ، وتحقيق – من خلال ذلك – ميزة تنافسية Competitive Advantage تمكنها من السيطرة على شريحة مرغوبة من السوق Niche ، وإدراكاً من الإدارة الحديثة بأهمية المورد البشرى [الإنسان] ، فقد عادت مرة أخرى إلى الاهتمام بقضية مشاركة الأفراد فى الإدارة ، ولكن وفقاً لمفاهيم عصرية متطورة ، وباستخدام أساليب أكثر فاعلية .

ونعرض فى هذا الجزء للوضع الجديد لنظم [تكنولوجيات] المشاركة فى الإدارة فى الواقع الجديد :


٣ مجموعات من الأسباب وراء تجديد الاهتمام بالمشاركة فى الإدارة
١. الأوضاع الاقتصادية السائدة وما تثيره من مشكلات للمنشآت الصناعية وغيرها - وتفرض عليها ضرورات :
- تخفيض التكاليف
- تحسين الانتاجية
- تحسين استغلال الطاقات
لمواجهة المنافسة وكسب الأسواق
السوق العالمى مفتوح أمام الجميع تحت دعاوى حرية التجارة
∴ تحقيق هذه الأهداف يتطلب تعاون و مشاركة العاملين مع الإدارة
٢. التطورات التكنولوجية الهائلة وما يصاحبها من وفرة فى المعلومات والاتصالات
نظم الإنتاج الجديدة المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة تتسم بالمرونة والقابلية للتغيير استجابة لمتطلبات السوق
Flexible Manufacutring Systems
وتنمى اللامركزية
ومن ثم هى تحتاج إلى - وتساعد على ضرورة المشاركة والتعاون من الجميع
وذلك عكس

* نظم الإنتاج التقليدى التى تتسم بالجمود والنمطية Mass Production Line الذى يفرض ولا يتيح للعامل حرية الحركة أو التدخل [العامل آلة] وتحتم المركزية .

٣. الأوضاع الاجتماعية والسياسية الجديدة فى العالم

- الديمقراطية
- التعددية الحزبية
- حرية التعبير
- سهولة الحركة الاجتماعية
- الوحدة الاندماجية بين الدول تفتح آفاق الحركة أمام المواطنين

الحرية والمشاركة السياسية

الحرية والمشاركة الاجتماعية

يحتمان أيضا الحرية والمشاركة فى مواقع العمل - [ديمقراطية العمل]

أنماط المشاركة الجديدة

[على مستوى المشروع - تعنى المشاركة مزيدا من التعاون والتعاضد والتفاوض والتحاور بين الإدارة والعاملين أفراداً أو جماعات]

من أشكالها

* حلقات الجودة — Quality circles
* جماعات التعبير — Expression Groups
* جزر الإنتاج — Production Islands
* لجان التكنولوجيا — Technology Committees
* لجان الإنتاجية — Productivity Committees
* لجان مختلفة لمناقشة المشاكل والبحث عن حلول لها

أشكال المشاركة المالية Financial Participation

- شراء الأسهم
- المشاركة فى رأس المال
- نظم الادخار
- نظم Stock-options

محل التركيز فى نظم المشاركة الجديدة

[١] **المشروع [المنشأة]** ذاتها أصبحت محل الاهتمام حيث إن النظم السياسية والاقتصادية السائدة تتجه إلى تغيير دور الدولة فى علاقتها بمنشآت الأعمال .

المنشأة مسئولة عن نفسها ، وعليها

تدبير احتياجاتها ولا تعتمد على الدولة

Privatization, Deregulation, Liberalization

على المشروع أن يعتمد على نفسه ومن فيه من **أفراد** ـــ ومن ثم **أهمية المشاركة**

[٢] التكنولوجيا الحديثة جعلت كل العاملين [وليس فقط مندوبيهم] يشاركون بدرجات مختلفة . بغض النظر عن وظائفهم ومستوياتهم الوظيفية .

نمط التنظيم الجديد يقوم على فرق Teams وليس **أفراد** Individuals

نمط التنظيم الجـديد يقوم على شبكات Networks وليس قطاعـــات متباعدة Departments

∴ المشاركة داخل [الفريق] أساسية لنجاح الفريق فى مهمته .

و ∴ المشاركة بين [الفرق] فى الشبكات أساسية لإمكان التفاعل والوصول إلى الهدف .

المشاركة أصبحت الآن Built-in وليست خارجية عن التنظيم

سمات الصناعة الحديثة

* المرونة
* السرعة
* سرعة الاستجابة ورد الفعل
* التدفق
* الجودة
* التكامل
* الانفتاح

كل تلك السمات تعتمد تماماً على مشاركة **كل العاملين**

الأهمية الكبرى للتنظيم الحديث للمنشأة فى شكل مجموعات حيث تقوم كل مجموعة بعمل متكامل سواء كان إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بكل ما يتطلبه ذلك من وضع الخطط ، توفير المستلزمات ، مراقبة الجودة ، أعمال الصيانة ، والشئون الإدارية . فى هذه الجماعات يشارك كل فرد بصفته **خبيرا** .

الواقع الجديد

يعمل على تغيير الصورة القديمة عن الصراع والتناقض بين « المنشأة » والعاملين فيها [تحت تأثير الأفكار اليسارية]

الآن

الجميع يعتقدون أن هناك صالحاً مشتركاً يضم كل الأطراف فى المشروع **ومن ثم** فإن ....

التنظيم الجديد القائم على الجماعات GROUPS يتلافى الصدامات القديمة بين :

* عمال الإنتاج – وعمال الخدمات

* العمال – الإدارة

* المرؤسين – الرؤساء

* الإدارة الوسطى – الإدارة العليا

* التنفيذى – الاستشارى

* الفنى – الإدارى

اصحاب العمل الآن يعتبرون العامل عنصرا مساعدا وليس عنصرا مشاغبا

يحقق صالح أصحاب العمل والعاملين

حقائق الواقع الاقتصادى

* المنافسة الشديدة

* التطورات التكنولوجية الهائلة

* ضخامة الاستثمارات اللازمة للتطوير الإنتاجى والتميز التسويقى

لا يمكن للمشـروع مواجهتها وهو فى **خلاف** مع العاملين ، أو منشغل **بإضرابات** أو **مشاكل** ومنازعات مع القوة العاملة

يجب إنهاء الحرب الباردة بين الإدارة والعاملين ليتفرغ الطرفان لمواجهة الحرب الساخنة

أهم نماذج المشاركة الجديدة

فى صناعة السيارات الأمريكية

* فى مواجهة المنافسة الشديدة [اليابانية] تواجه شركات السيارات ضرورات منها :

- إعادة هيكلة الصناعة
- التخلى عن أجزاء من السوق
- إغلاق بعض الوحدات الإنتاجية الأقل كفاءة
- التحول عن بعض الوحدات ذات التصميم الجامد غير المرن

تخفيض العمالة

لذا فإن الإدارة والنقابات تعملان معاً من أجل مواجهة هذه الظروف

أهم نموذجين

- شركة فورد فى مصنع Sharonville
- شركة جنرال موتورز فى مشروع Saturn

نماذج مماثلة فى صناعات أخرى ، ودول أخرى

بنوك ، مكاتب ، شركات تأمين ، مرافق عامة ...

شارونوفيل

فى تجارب سابقة نجحت شركة فورد من خلال نظم المشاركة الجماعية فى تحقيق جودة عالية · نفقات أقل · عقود بيع أكبر فى سنة ١٩٨٨ بالاتفاق بين شركة فورد ونقابة عمال السيارات UAW

كيف تم تنفيذ المشروع ؟

* تكوين مجموعات تطوعية من العاملين تضم المجموعة ٨ - ١٠ عمال

* تعمل المجموعة بدون إشراف دائم (هذا هو التجديد)

* كل مجموعة مسئولة عن خطة الإنتاج ، الجودة وكل المسائل الإدارية (من إجازات ، ساعات العمل ...)

* كل مجموعة يساعدها خبيران
  - مشرف سابق يعمل كمستشار للمجموعة .
  - مهندس للمساعدة فى تحليل التكاليف

* كل مجموعة تختار أحد أعضائها ليكون منسقاً Coordinator ينظم الاجتماعات ويقود المناقشات ويجهز التقارير .

* قد تحتاج المجموعة إلى منسق خاص لبعض المسائل الطارئة .

* يتم تطبيق نظام تدوير المهام Rotation بحيث يتولى كل عضو مباشرة كل مهمة داخل الجماعة ويكتسب خبرة بكل المهام ولا ينحصر فى مهمة معينة .

* يتحدد الأجر حسب الكفاءة - ويترتب على هذا النظام تبسيط نظام تقييم الوظائف بحيث انحصرت الوظائف فى وظيفة واحدة « فنى إنتاج »

وكذلك فى سبرنج هيل تنيسى فى مصنع **جنرال موتورز تمت تجربة مماثلة** لصناعة السيارات الصغيرة وخصوصا ماركة **ساتورن** بالاتفاق بين الشركة والنقابة حيث وافقت النقابة مقابل تنازلات قدمتها الشركة فى مسائل الاستقطاب ، قواعد العمل ، ونظم تصنيف الوظائف والأجور .

أصبحت موافقة العمال ضرورية لأى قرارات فى جميع الأمور

بذلك كسب العمال (النقابة) :

(١) ضمان العمالة لحوالى ٨٠ ٪ من العاملين

(٢) اتخاذ القرارات بالاتفاق معهم فى جميع مستويات الشركة

المكسب للشركة

- التعاون
- المسئولية
- الانتاجية
- الربحية

المشاركة قائمة على أسس من :
* ضمان العمل * التكنولوجيا * القوة

خصائص الأنماط الجديدة للمشاركة

(أ) جماعات العمل Working Groups

هى الخاصية الأولى المميزة للجيل الجديد من نظم المشاركة فى الإدارة

* تتميز بالاستقلالية

* اتساع نطاق الموضوعات التى تتعامل فيها الجماعات

عكس السابق . الجماعة الجديدة مسئولة تماماً عن الإنتاج والجودة .

للجماعة القدرة على

اختيار عمال لهم خبرات مختلفة لتنمية أفكار جديدة ، تصميم منتجات جديدة ، اختيار أسواق جديدة ، اختيار مجالات جديدة للاستثمار ، وطرح كل هذا أمام الإدارة.

تتعامل جماعات العمل الجديد . خارج الحدود التقليدية للتنظيم

* تتمتع جماعات العمل بخاصية الحركية والانفتاح.

تركيب الجماعة متنوع بسبب طبيعة الإنتاج الحديث ، ونظراً لتنوع الموضوعات التى تتعامل فيها الجماعة { أفراد من مهن مختلفة ، مهارات مختلفة ، مستويات مختلفة } وقد ينتمى الفرد لأكثر من جماعة فى ذات الوقت .

* الجماعة ليست دائمة وإنما يتوقف مداها على طبيعة المهمة الموكولة إليها .

(٢) غياب **التدرج الهرمى** داخل الجماعة No Hierarchy الجانب الأكبر من سلطة اتخاذ القرارت والمعلومات التى كانت منحصرة سابقاً فى الإدارة العليا والوسطى أصبحت الآن { **مشاعة بين جماعات العمل** } **بينما الإدارة العليا** تختص الآن بالإستراتيجية العليا والخطط العامة للشركة فى حين أن **الجماعات** لها مجال واسع للحركة واتخاذ القرارت فى الشئون المختلفة.

الدور التقليدى للإدارة الوسطى يختفى ويحل محله دور آخر هو نصح وتوجيه جماعات العمل

(٣) **الاتصال بالعالم الخارجى** ، جماعات العمل الآن تتحمل مسئوليات :

* تمييز المنتجات
* إنتاج سلع متخصصة
* تحسين الإنتاجية

* الإستجابة للسوق.

* تخفيض النفقات

كل هذا يتطلب أن تكون جماعة العمل على اتصال بالخارج : عملاء ، موردين ، مقاولى الباطن ، المنافسين.

نموذج للمشاركة فى اتخاذ القرارات

التغيير التكنولوجى فى استراليا

* فى أستراليا حصل العمال على حكم من هيئة التحكيم فى ١٩٨٤ بأن من حقهم :

* أن يبلغوا بأتجاهات الإدارة لإحداث تغيير تكنولوجى To be informed

* أن يؤخذ رأيهم فى هذه القرارات To be consulted

[الديمقراطية الصناعية] **تعبير مهم يعنى** الانغماس الملموس للعمال [غالباً من خلال النقابة] فى عملية اتخاذ القرارات المهمة التى تؤثر على عملهم .

أهم العوامل المحددة لدرجة الديمقراطية الصناعية :

* مدى قوة العمال (أو التنظيم العمالى النقابى)

* مدى أهمية الموضوعات المطلوب المشاركة فيها

يقوم النمط الأسترالى على النقاط الآتية

* التشاور بين الإدارة و العمال و النقابة جزء طبيعى ومقبول فى نسيج الحياة التنظيمية .

* الهياكل التنظيمية ونظم العمل تصمم على أساس مبادىء تتفق وتساند الديمقراطية الصناعية [المشاركة] .

* حق العمال فى المشاركة حق أصيل

* نظم وأساليب الإدارة يجب أن تكون فى توافق مع مبادىء الديمقراطية الصناعية .

الأساس الحقيقى للإهتمام بقضية المشاركة

الاكتشاف أن « الناس » أو الموارد البشرية هم العنصر الأهم فى التنظيم .

اهتم بعملائك ، اهتم بعمالك ، يهتم بك السوق

* العمال الآن ينظر إليهم على أنهم « شركاء » أو « مشاركون » Associates

مزيد من النماذج

المشاركة بالملكية Participation By Ownership

فنادق ترست هاوس فورت Trust House Forte تم تطبيق نظام للمشـاركة « لجنة استشارية »

* تنظر فى مسائل التأخير

* تنظر فى مسائل الغياب

* تنظر فى المسائل التأديبية

وكذلك نظام للمشاركة فى الأرباح يحصل بمقتضاه العاملون على حصة فى الأرباح التى تزيد عن ٥ ٪ من رقم الأعمال ، وفى المقابل تم تخفيض القوة العاملة بنسبة ٢٠ ٪

المشاركة على النمط اليابانى

شهدت الساحة الإدارية الكثير من الأفكار والأساليب التى أثبتت نجاحاً هائلا فى اليابان ، وبدأت تنتقل منها إلى بلاد أخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية .

من هذه الأساليب

* JIT just - in - time
* TQC Total Quality Control
* ZD Zero Defects

وتهدف هذه الأساليب إلى :

* القضاء على مصادر الإسراف الناشئة عن المخزون العاطل فى المواد الخام
* القضاء على المساحات الهائلة التى تستخدم فى تخزين المخزون الراكد .
* القضاء على أسباب الأجزاء المعيبة نتيجة لعيوب التشغيل .

السر فى نجاح هذه الأساليب أنها تعتمد على الانسان الفعال « المشارك » والمندمج فى عمله Participative / Involved

وقد تحققت هذه النتائج من خلال نمط

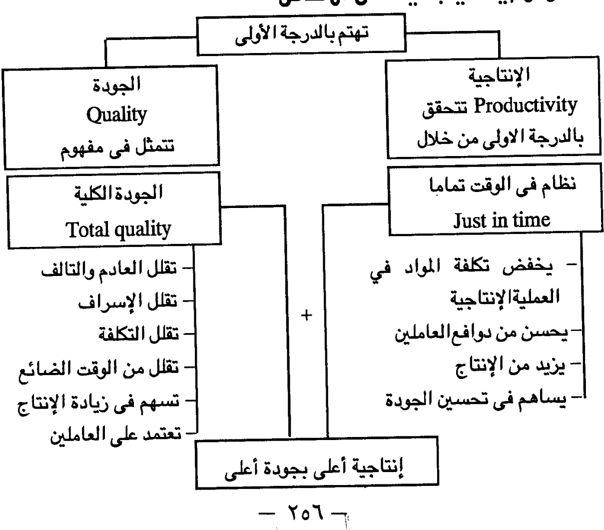
Small group inprovements activities (SGIA)

أو

Quality circles (Quality Control circles)

- التكنولوجيا الإدارية متغيرة وقابلة للنقل من مكان لآخر
- تكنولوجيا الإنتاج فى الوقت تماما just - in - time تكشف العيوب والأخطاء التى تخفيها نظم الإنتاج التقليدية والمتمثلة فى المخزون المتراكم وزيادة العمالة .
- إن الجودة مفهوم اساسى يبدأ من الإنتاج حقيقة ، ولكنه يمتد ليشمل كل عناصر المنشأة ويتطلب اقتناعا والتزاما بالتحسين من الجميع .
- إن الحضارة والقيم والمعتقدات ليست عقبات فى سبيل التطور وتستطيع التكنولوجيا عادة تغير السلوك .
- البساطة فى التصميم وإقامة الطاقات الإنتاجية شرط أساسى لتدفق الإنتاج بسهولة وكفاءة .
- المرونة تفتح الأبواب لمزيد من الإنتاج .
- تكنولوجيا الشراء فى الوقت تماما Just - in - time توفر الجهد والمال
- أهمية الاعتماد على التحسين الذاتى لدى العاملين ، والتخفيف من تدخل الخبراء والاستشاريين [حلقات الجودة تعتمد على العاملين أنفسهم لتحقيق التحسين المطلوب]

التكنولوجيا اليابانية فى الأساس



الأسلوبان يحققان السيطرة على [او التخلص من] :

* المخزون الراكد الذى يمثل رأس مال عاطلا وتكلفة مالية أعلى وطاقة معطلة
* المساحات والفراغات المستخدمة فى التخزين [وكل الإمكانيات والمعدات المصاحبة لذلك]
* الإنتاج المعيب والتالف

ملامح الشركة المتميزة فى التسعينات

* هيكل تنظيمى مفرطح [عدد أقل من المستويات] Flatter
* تنقسم إلى مجموعة من الوحدات شبه المستقلة

autonomous

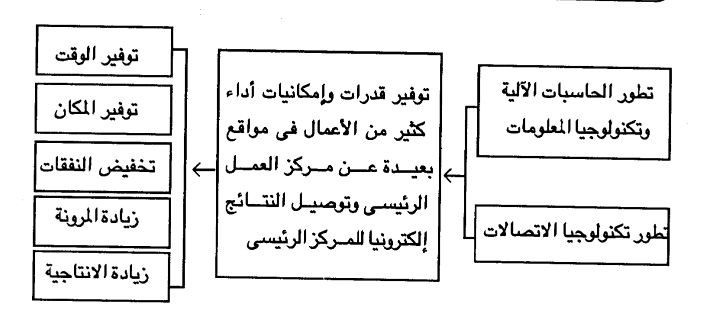
ولكن المتفاعلة Interactive

* تسودها اللامركزية وتفويض السلطة لتحقيق مرونة التجاوب مع السوق
* تتوجه نحو تميز منتجاتها وخدماتها ، وتركز على شرائح سوقية محددة Niche Markets
* اهتمام شديد بالجودة الكلية
* اهتمام شديد بالخدمات Service المصاحبة أو المكملة للمنتجات
* سريعة الاستجابة للمتغيرات Responsive
* ابتكارية Innovative

مورد بشرى متميز

معلومات متدفقة

٦ - ١٣ تكنولوجيا العمل عن بعد



خاتمة

تمر مصر الآن كغيرها من بلدان العالم بتطورات وتحولات جذرية يتوقف على أسلوب التعامل معها مستقبل الاقتصاد الوطنى وكيان المجتمع كله . ويزيد من خطورة وحدة تأثير تلك التطورات والتحولات الاقتصادية بالدرجة الأولى .. والتى تأتى انعكاسا لتطورات مماثلة على الساحة العالمية – ما يمكن أن يترتب عليها من اضطرابات اجتماعية يفاقم من آثارها المحتملة توجهات سياسية غير إيجابية لدى بعض الجماعات ، وتراكم مخزون المشكلات المجتمعية وفى مقدمتها بطالة الخريجين. من ذلك تصبح منهجية التفاعل مع تلك المتغيرات وأسلوب إدارة التحول هما أهم العناصر المؤثرة فى اتجاه المسيرة القومية .

ولقد شرعت الدولة فى مواجهة الموقف بإصدار مجموعة من التشريعات فى مقدمتها قانون قطاع الأعمال العام وقانون سوق رأس المال ، ثم القانون الخاص بتعديل العلاقة بين المالك والمستأجر فى الأراضى الزراعية ، وقد سبقتها تشريعات خاصة بالضريبة على المبيعات وقرارات تستهدف تحرير التجارة الخارجية ومن قبلها قرارات تحرير سعر الصرف للعملات الأجنبية والسماح بتكوين شركات للصرافة . وتعبر تلك التشريعات جميعها عن توجه عام وفلسفة تعتمد اقتصاد السوق وآلياته ، وتحرير القطاع الخاص وزيادة الدور المخصص له فى التنمية القومية ، ومن ثم العودة إلى النظم الطبيعية وتهيئة المناخ لتفاعل القوى الاقتصادية والاجتماعية لتحديد الاختيارات والأولويات وأسلوب توزيع الموارد الاقتصادية بين الاستخدامات البديلة ، وتحديد أسلوب ومعايير توزيع العوائد الاقتصادية .

وفى خضم هذه التحولات وفى زحمة التشريعات الجديدة تبرز الأهمية الخاصة والإستراتيجية لعاملين رئيسيين ومتفاعلين هما **الإدارة الإيجابية** Proactive Management **والتكنولوجيا الموافقة** Appropriate Technology

إن النجاح في تحقيق أهداف الإصلاح الاقتصادى فى مصر سيتوقف إلى حد بعيد على مدى توافر الإدارة الإيجابية القادرة على استيعاب المواقف المتجددة والتعامل مع المتغيرات اعتماداً على إستراتيجيات وسياسات مرنة ، وتنظيمات فعالة تعتمد أساسا على العنصر البشرى المتميز . من جانب آخر سيكون الاستيعاب المناسب والتطبيق الفعال

للتكنولوجيا الموافقة لظروف ومتطلبات العمل فى وحدات الإنتاج والخدمات المصرية تأثير كبير فى تحقيق طفرات إنتاجية ترتفع بالأداء الاقتصادى إلى المستوى المنشود .

وإذا كان ثمة حقيقة يجب التركيز عليها فى ختام هذا الكتاب ، فهى أن مستقبل الأداء الاقتصادى ومن ثم التوازن الاجتماعى فى مصر سيتطلب التخارج المنظم للإدارة الحكومية فى مجالات العمل الإنتاجى المباشر [شاملة القطاع العام] والتحويل التدريجى لمرافق الإنتاج والخدمات إلى الإدارة الخاصة [حتى ولو كانت الأصول مملوكة ملكية عامة كليا أو جزئيا] . إن سيطرة الإدارة الحكومية على النشاط الاجتماعى خلال الأربعين سنة الماضية أسهمت إسهاما مباشراً فى خلق كل المشكلات والتعقيدات التى تحاول الدولة الآن جاهدة فى التخلص منها وعلاج آثارها السالبة (١). من جانب آخر ، فإن الضمان الوحيد لتحقق تلك الأهداف [أو الآمال] سيكون هو تكريس الديمقراطية السليمة وتجنب كل ما يعوقها وتأكيد البناء الديمقراطى والعملية الديمقراطية فى كافة مجالات العمل الوطنى الاجتماعى والاقتصادى والثقافى ناهيك عن المجال السياسى .

وعلى الله قصد السبيل

---

(١) أعلن الدكتور عاطف صدقى أمام مجلس الشعب فى مناقشاته لمشروع قانون العلاقة بين المالك والمستأجر فى الأراضى الزراعية أن قانون الإصلاح الزراعى الذى أصدرته ثورة يوليو ١٩٥٢ كان باطلا . (الصحف يونيو ١٩٩٢)

المراجـــع

* دلاور ، محمد شريف ، التغيير .. لماذا ؟ وكيف ؟
دراسة فى التحديات التى تواجه الإدارة المصرية
دار غريب للطباعة ، القاهرة ، ١٩٩٠ م .
* حبيش ، على على ، استيعاب التكنولوجيا وتحديات العصر
أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا - القاهرة ١٩٩٢ م
* السلمى ، على ، الإدارة الجديدة فى ضوء المتغيرات الدولية
كتاب الأهرام الاقتصادى ، يناير ١٩٩١ م .
* محمد فهى وآخرين : (موسوعة دلتا كمبيوتر) ، شركة دلتا كمبيوتر ، ١٩٩٢ م .

* Naisbitt , J. & Aburdene, P., Megatrends 2000 The New Directions For the 1990 ' s William Morrow & Co. Inc. , N. Y. 1990

* Peters . T / . Thriving on Chaos
Hand book For A Management Revolution.
Pan Books, 1987

* Porter , M . Competitive Advantage
Creating and Sustaining Superior Performance.
The Free Press , N . Y . , 1985

* Davis , s. and Davidson , B., 2020 Vision
Trasnform Your Business Today To Succeed in Tommorrw ' s Economy
Simon & Schuster , N . Y . 1991

* Naisbitt , J . and Aburdene , P., Re - inventing the Corporation. Transforming Your Job and Your Company for the new information society
Warner Books , 1985

* Forester , T ., High - Tech Society , The Story of the Information Technology Revolution
The MIT Press , 1987
* Forester , T ., (ed .) The Information Technology Revolution
The MIT Press , Cambride Mass . 1985
* McGill, M. E., American Business and the Quick Fix
Henry Holt and Co ., N. Y. 1988
* Davis , S. M ., Future Perfect
Addison - Wesley Publishing Co ., Inc 1987
* Peters , T . J . and Waterman T . H . , In Search of Excellence.
Lessons from America ' s Best - Run Companies.
Harper & Row , Publishers , N . Y . 1982
* Peters , T . and Austin , A passion For Excellence, The Leadership Difference
Warner Books , 1985
* Schonberger , R. J. , Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity
The free Press , N. Y. 1982
Dertuzos , M. L. Lester , R. K. , And Solow , R. M. , Made in America. Regaining the Productive Edge.
Harper perennial , 1989
* Mercer , D. (ed.) Managing the External Environment. A Strategic Perspective
Sage Publications , London , 1992
* Behan & Holmes : " Understanding Information Technology " 2nd edn .
Prentice - Hall , 1990 .
* Szymanski , Szymanski , Morris & Pulschen : "Introduction to Computers and Information Systems" .
2nd edn . , Macmillan , 1991 .

* Pfaffenberger : Computerizing Your Small Business " , Que Corp . ,
1992
* Stevenson : " Production / Opoerations Management "
3rd edn . , Irwin , 1990
* PC Magazine : " Two Aces and a King "
PCM , Nov 28 , 1989
* PC Magazine : " Word Processors : The best and the brightest "
PCM , Dec 11 , 1990
* Personal Computer World : " Between the Sheets "
PCM , Dec 1991 .
* PC Magazine : " Project Data Base "
PCM , May 17 , 1988
* PC Magazine : " Who needs Graphics Package Anyway ? "
PCM , Dec 11 , 1990
* PC Magazine : " 9600 - BPS Modems : Breaking the Speed Barrier "
PCM , Dec 11 , 1990
* PC Magazine : " How LAN Management Systems Gather Information "
PCm , Nov 28 , 1989
* PC Magazine : " LAN Gateways "
PCM , Nov 29 , 1988
* Personal Computer World : " CAD "
PCW , Oct 1991

رقم الإيداع ٩٢/٩٢٠٣
I.S.B.N 977- 215 - 087 - 5

دار غريب للطباعة
١٢ شارع نوبار (لاظوغل) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩